

# Startup-yrityksestä kannattavaksi liiketoiminnaksi

Suomalaisen startup-yrityksen myyntikulttuurin  
avaintekijät

Sami Lehmus

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013

Yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma  
Tiimiakatemia



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Lehmus, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.11.2013
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi Startup-yrityksestä kannattavaksi liiketoiminnaksi Suomalaisen startup-yrityksen myyntikulttuurin avaintekijät		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Silvennoinen, Essi		
Toimeksiantaja(t)  Timer Group Oy		
Tiivistelmä Startup-yritysten myyntikulttuurin neljä avaintekijää ovat myyntihenkilöstön rekrytointi, myynnin johtaminen, palkkiot ja kannustimet sekä koko yritys mukana oleminen myyntiprosessissa.  Avaintekijät löytyivät kirjallisuudesta sekä tehtyjen esihaastatteluiden avulla. Tutkimuksen näkökulman löytämiseksi haastateltiin viisi useiden startup-yritysten parissa työskennellyttä asiantuntijaa.  Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia myyntikulttuuria ja sen rakentamista suomalaisissa startup-yrityksissä. Aihetta supistettiin rajaamalla tutkimus neljään avaintekijään. Opinnäytetyössä tutkittiin määrällisen tutkimuksen avulla mitten edellä mainitut avaintekijät toteutuvat yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 16 yritystä. Kysely toteutettiin sähköisenä.  Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että neljästä kulmakivestä kolme ovat startup-yrityksissä tärkeitä elementtejä myyntikulttuurin rakentamisessa. Tuloksena saatiin myös selkeä kehityskohde startup-yrityksiin, joka on myynnin johtaminen.		
Avainsanat (asiasanat)  Startup, startup-yritys, myyntikulttuuri, yrityskulttuuri, myynnin johtaminen		
Muut tiedot Sisällysluettelo 2 sivua, opinnäytetyö 46 sivua, liitteet 5 sivua.		



Author(s) Lehmus, Sami	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 18112013
	Pages 53	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title From startup to profitable business Key sales culture factors in Finnish startups		
Degree Programme  Degree Programme in Entrepreneurship Development, Tiimiakatemia		
Tutor(s) Silvennoinen, Essi		
Assigned by  Timer Group Oy		
<p>Abstract</p> <p>Key sales culture factors in startups are recruitment, sales management, rewards &amp; incentives and company's employers comprehensive participation in sales.</p> <p>Key factors are based on literature and interviews done especially for this thesis. To find best perspectives to this thesis I have interviewed five experts with several years of experience working with startups.</p> <p>The goal for this thesis was to investigate sales culture in startups and the way's Finnish startup entrepreneurs develop it. Topic was investigated with quantitative methods.</p> <p>As a result in this thesis we found that three key factors we determined in the beginning were put in practice in startups. One result is also the low effort level in sales management.</p>		
Keywords  Startup, sales culture, sales management, company culture		
Miscellaneous  Table of contents 2 pages, thesis 46 pages, attachments 5 pages		

1. JOHDANTO .....	3
2. TUTKIMUS JA SEN TAUSTATEKIJÄT .....	5
2.1 Asiantuntijoilta tukea kirjallisuuteen .....	5
2.1.1 Avaintekijät .....	7
2.2 Tutkimussuunnitelma.....	9
2.3 Startup-yritys .....	11
2.4 Myyntikulttuuri.....	13
3. MYYNTIKULTTUURIN AVAINTEKIJÄT STARTUPEISSA .....	16
3.1 Rekrytoiminen.....	17
3.2 Myynnin johtaminen.....	21
3.3 Palkkiot ja kannustimet.....	27
3.4 Myyntihenkinen yritys .....	29
4. TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA.....	31
4.1 Tutkimustulokset.....	31
4.1.1 Tulosten yhteenveto .....	38
4.2. Pohdinta .....	39
Lähdeluettelo .....	45
LIITTEET .....	49
Liite1 Kyselylomake.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Liite2 Tutkimuksen yhteenvetoraportti.....	50

## Kuviot

KUVIO 1. Lean Startup –filosofia. (Ries 2011) .....	9
KUVIO 2. Startupista kannattavaksi yritykseksi. (Blank 2010) .....	12
KUVIO 3. Onnistumisen kulttuuri. (Nieminen & Tomperi 2008, 184.).....	17
KUVIO 4. Tarjousten vaikutus myyntiin. (Chaston 2010, 171) .....	22
KUVIO 5. Yrityksen kosketuspinta markkinaan. (Quinn 1990, 148) .....	25

## **Taulukot**

TAULUKKO 1. Esimerkkejä pää- ja välinemittareista. (Matti & Rautiainen 2010, 241–243).....	26
TAULUKKO 2. Yritysten ikä.....	32
TAULUKKO 3. Asema yrityksessä .....	32
TAULUKKO 4. Yrityksen taloudellinen tilanne.....	32
TAULUKKO 5. Haastattelukierrosten lukumäärä. ....	33
TAULUKKO 6. Työnhakijan suositusten merkitys. ....	33
TAULUKKO 7. Yksilö vai tiimipelaaja? .....	34
TAULUKKO 8. Myyntijohtaja. ....	35
TAULUKKO 9. Yrityksen mitattavat tavoitteet. ....	35
TAULUKKO 10. Käytettävät mittarit. ....	35
TAULUKKO 11. Taloudellinen palkkiojärjestelmä. ....	36
TAULUKKO 12. Työilmapiiri kannustimena.....	36
TAULUKKO 13. Tuotteiden kehittäminen.....	37
TAULUKKO 14. Henkilöstön osallistuminen myyntiin. ....	38

## 1. JOHDANTO

Minulla ei ollut juuri minkäänlaista kosketusta yrittäjyyteen ennen opintojani Tiimiakatemiassa. Innostuin heti alkuun todella paljon ajatuksesta työn tekemisestä itselleni ja työpaikkojen tarjoamisesta samalla myös muille. Nyt kolme ja puoli vuotta koulun aloittamisen jälkeen, sekä neljä osakeyhtiötä perustaneena, olen vakuuttunut siitä, että yrittäminen on intohimoni.

Viimeiset puolitoista vuotta olen tehnyt työtä nuorten ja todella kasvuhakuisten yritysten kanssa. Kaikki näistä yrityksistä uskovat vahvasti löytäneensä ratkaisun johonkin asiaan, mitä kukaan muu ei ole ikinä toteuttanut. Tai jos on, niin he uskovat pystyvänsä toteuttamaan sen nopeammin, paremmin tai kustannustehokkaammin. Kuuselan määritelmän mukaan nämä taloudellista menestystä tavoittelevat yritykset voivat kutsua itseään startup-yrityksiksi. (Kuusela 2013, 15.)

Lehdet uutisoivat paljon yritysten ajautumisesta konkurssiin. Niissä yrityksissä on varmasti myös mukana paljon startup-yrityksiä. Kauppalehden (2013) tilaston mukaan jo 2000 yritystä on hakeutunut konkurssiin. Samalla 16-vuotiaana yrityksensä perustanut startup-yrittäjä palkitaan vuoden 2013 Entrepreneur of the Year -palkinnolla. Hänen yrityksensä liikevaihto on kymmeniä miljoonia vuodessa. (Eskola 2013)

Edellinen esimerkki on todiste siitä, että jotkut startup-yrityksistä pystyvät luomaan kulttuurin, jonka avulla myynti saadaan nousemaan ja yrityksen markkina-asema vakiinnutettua. Tämän opinnäytetyön tehtävä on tutkia, mitkä seikat näitä yrityksiä yhdistää ja onko olemassa tiettyä toimintamallia, jonka perusteella voidaan rakentaa startup-yritykseen menestykseen johtava myyntikulttuuri.

Cleggin (2012) mukaan Startup-kulttuurilla on myös positiivinen vaikutus sen välittömässä vaikutuksessa ja ympärillä oleviin ihmisiin. Yksi syy siihen on varmasti se, että startup-kulttuurissa ihmiset ovat tottuneet auttamaan toisiaan. Monet saavat alkuun paljon apua eri tahoilta ja haluavat sen vuoksi auttaa muita. Työntekijät ja yrittäjät ovat liikkeellä hyvillä arvoilla kuten rehellisyys ja

yhteishengen korostaminen. Heidän mielestään on tärkeämpää luoda positiivinen vaikutus kuin saavuttaa tietty taloudellinen taso tai status elämässään.

Toinen tärkeä syy tämän opinnäytetyön tekemiseen on antaa startup-yrityksille suuntaa taloudelliseen menestykseen, jotta edellä mainittujen asioiden ja toimintatapojen vaikutuspiiri kasvaisi mahdollisimman suureksi.

## 2. TUTKIMUS JA SEN TAUSTATEKIJÄT

Liikkeenjohdon puhuessa myynnistä tai markkinoinnista, tarkoitetaan termeillä yleensä kaikkia yrityksen tekemiä myyntitoimintoja ja niiden järjestäytynyttä suorituskykyä (Drucker 2001, 28.). Koska myynti käsitteenä kattaa Druckerin (2001) määritelmän mukaan suuren määrän eri alakategorioita oli tutkimuskysymyksen näkökulmaa kavennettava. Luin paljon kirjallisuutta enkä löytänyt selkeitä avaintekijöitä tutkimukseni pohjaksi. Mitä enemmän luin kirjallisuutta, sitä laajemmaksi käsitteeksi tutkimusalue kasvoi.

Kochin (2007, 2) mukaan on olemassa Vilfredo Pareton kehittämä Pareton periaate, jonka idea on, että 20% syistä aiheuttaa useimmissa tapauksissa 80 % seurauksista. Asiat voivat olla kuitenkin vielä enemmän tai vähemmän tasapainossa, mutta Kochin (2007) tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta syy- ja seuraussuhteen olevan harvoin 1:1.

Edellä mainitun vuoksi halusin tarkentaa tutkimukseni niihin 20%:iin asioista, jotka tuovat 80% tuloksesta. Määrittelin näkökulmani tutkimuskysymystä varten haastatteleamalla viisi eri myynnin asiantuntijaa, jotka ovat työskennelleet useiden startup- ja kasvuyritysten parissa. Valitsin haastatteluissa sekä lukemassani kirjallisuudessa ja tutkimuksissa useasti esiin tulleet avaintekijät tutkimukseni pohjaksi.

Luvussa 2.1 esittelen haastateltavat, haastatteluissa esittämäni kysymykset. Luvussa 2.1.1 avaan lyhyesti näkökulmat, jotka haastatteluiden perusteella valittiin avaintekijöiksi tutkimukseeni. Luvussa 2.2 esitetään tutkimuskysymys, tutkimusmetodi ja aineiston keräämisen vaiheet. Luvussa 2.3 kerrotaan tutkimuksen teoriapohja ja määritellään termit, jotka tässä opinnäytetyössä esiintyvät toistuvasti.

### 2.1 Asiantuntijoilta tukea kirjallisuuteen



Haastatteluni koostui avoimista ja suljetuista kysymyksistä. Haastatteluja tehdessäni annoin asiantuntijoiden kertoa vapaasti heidän näkemyksistään myyntikulttuurin avaintekijöistä, niin hyvässä kuin pahassa. Ohjasin haastatteluja niin, että vastauksissa pysyttiin myynnin aihealueessa. Valitsin henkilöt, haastattelin heidät ja analysoin haastattelut Alastalon ja Åkermanin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 372–391) Asiantuntijahaastattelun menetelmää käyttäen.

Haastatellut henkilöt olivat Teemu Nuutinen, Markus Huhdanpää, Petri Salminen, Lennu Keinänen ja Atso Vesterinen.

Teemu Nuutinen tunnetaan julkisesti Diilifinalistina vuodelta 2010. Ammattipiireissä hänet tunnetaan aktiivisena sarjayrittäjänä, sijoittajana ja kasvuyritysten valmentajana. Hän toimii omistajana/osakkaana useassa kasvuhakuisessa yhtiössä hallinnoiden hankkeita kasvuyrittäjille suunnatun uuden verkoston Growth Invest Finland Oy:n omistajana ja toimitusjohtajana. (Jykes, 2013).

Markus Huhdanpää on myynnin rekrytointeja tekevän Empore Oy:n toimitusjohtaja ja perustaja. Empore rekrytoi myyjiä ja myynnin esimiehiä työsuhteisiin asiakasyrityksilleen lukuunottamatta puhelinmyyjiä. Hän on ollut mukana rekrytoimassa 1200 myynnin parissa työskentelevää henkilöä yli 170 eri yritykseen viimeisen viiden vuoden aikana. (Huhdanpää 2013.)

Petri Salminen on Sales House Finland Oy:n toimitusjohtaja ja perustaja. Sales House Finland Oy valmentaa ja rekrytoi myyntihenkilöitä ja myynnin esimiehiä kasvuhakuisiin yritysten välistä liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin. Lisäksi heillä on johdossaan 5–10 asiakkaansa myyntitiimi. (Salminen 2013).

Lennu Keinänen on startupyrittäjä ja hän on toiminut Verkkoteollisuus ry:n varapuheenjohtajana sekä toiminut Electronic Commerce Association Of Finlandin (ECF) hallituksessa. (Keinänen 2013).

Atso Vesterinen on Soikea Solutions Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja. Hän on toiminut useissa kasvuyrityksissä niin työntekijänä kuin omistajana. (Vesterinen 2013).

### **2.1.1 Avaintekijät**

Haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella myyntikulttuurin rakentamisen avaintekijöiksi startup-yrityksissä nousivat seuraavat asiat: rekrytointi, myynnin johtaminen, palkkiot ja kannustimet sekä koko yrityksen merkitys myynnissä. Tämän opinnäytetyön luvussa 3 tarkastellaan edellä mainittuja neljää avaintekijää tarkemmin teoreettisten viitekehysten avulla.

#### **Rekrytointi**

Peter Druckerin tekemien havaintojen mukaan ihmisiin kohdistuvat päätökset ovat yrityksen kannalta kaikista tärkeimpiä ja niiden peruminen kaikista työläintä. Sen vuoksi rekrytointiin on hänen mukaansa syytä käyttää aikaa. (Drucker 2001, 108).

Huhdanpää, Salminen ja Vesterinen nostivat rekrytoinnin suureksi riskitekijäksi startup-yrityksen osalta. Myyntihenkilön rekrytoiminen on riski, koska myyntihenkilöt toimivat yritysten edustajina lähimpänä asiakasta. He ovat suurin yksittäinen tekijä asiakkaiden saamaan ensivaikutelmaan koko yrityksestä. Rekrytoinnissa on löydettävä mahdollisimman nopeasti henkilö, joka saa aikaan tulosta ja pystyy edustamaan yritystä. (Huhdanpää 2013; Salminen 2013; Vesterinen 2013.)

#### **Myynnin johtaminen**

Ilman johtamista on haastava edetä suunnitelman mukaisesti kohti tavoitteita. Yrityksen tavoitteiden ja liiketoiminnan kannalta myynti on tärkein tekijä. Jos yritys ei panosta myynnin johtamiseen, ei sen kannata odottaa myynnillistä menestystä. (Huhdanpää 2013; Salminen 2013; Vesterinen 2013.)

Myyntijohtajan on johdettava myyntiä. Suurin osa myyntijohtajista johtaa myyntiä tekemällä sitä itse. Pienissä yrityksissä myynti saattaa monesti olla kiinni myyntijohtajan tekemästä myyntityöstä. Tulevaisuuden ja pitkäjänteisen liiketoiminnan kannalta myyntijohtajan on pääsääntöisesti johdettava myyntiä. Hänen on pystyttävä kouluttamaan alaisiaan myyntitaitojen kuin markkinan

saralta. Yrityksen kannalta myynnin johtaminen on tärkeää, sillä jollain on oltava vastuu yrityksen pääsemisestä myynnillisiin tavoitteisiinsa. (Loen 1964, 2–7.)

### **Palkkiot ja kannustimet**

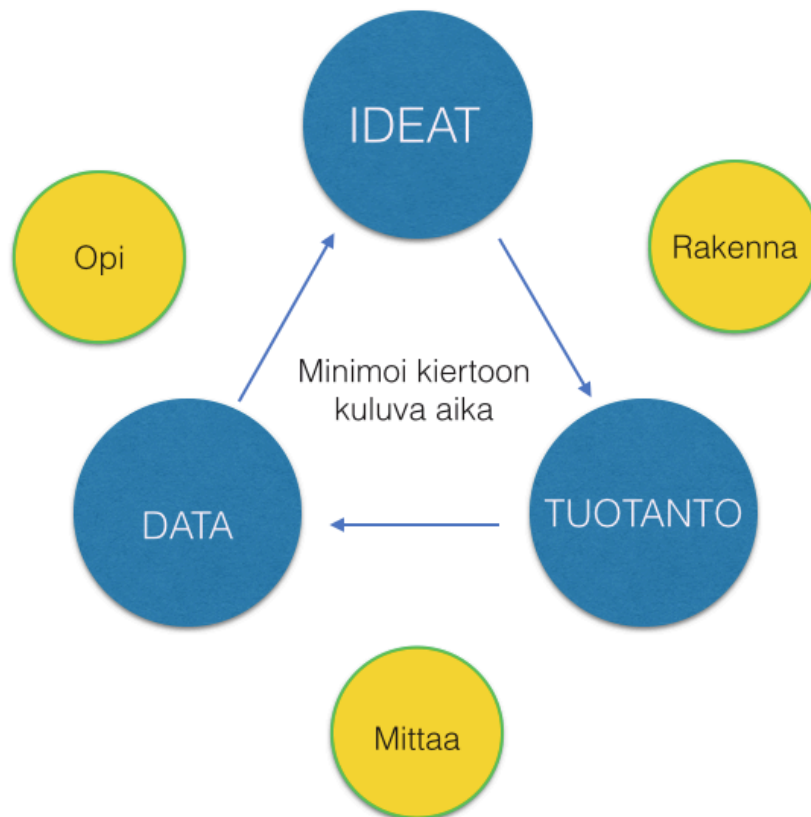
Kaikki haastattelemani asiantuntijat nostivat palkkiot ja kannustimet yhdeksi tärkeäksi avaintekijäksi. Myyntityöhön on vuosikymmenten ajan liittynyt erilaiset palkkiojärjestelmät. Monet myyjät myös vaativat erilaisia palkkiojärjestelmiä motivoimaan heitä tekemään työnsä paremmin. Nykyään palkkiot ja kannustimet eivät ole pelkästään taloudellisia vaan ihmiset ovat myös kiinnostuneita muista kannustimista ja palkkioista.

Langinvainion mukaan ihmiset viihtyvät työympäristössä, joka on palkitsevaa koko ihmisen persoonallisuuden kannalta. Hänen mukaansa raha on negatiivinen tekijä silloin kun sen saaminen on epävarmaa. Positiiviset palkkiot ja kannustimet ovat pääosin muissa asioissa kuin taloudellisesti korkeassa elämänlaadussa. (Langinvainio 1999, 93)

### **Myyntihenkinen yritys**

Yrittäjän on pyrittävä rekrytoimaan yritykseensä tekijöitä, joilla on halu rakentaa markkinoille menestyvä tuote. Markkinoilla menestyminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Asiakkaille lisäarvoa eivät tuo ainoastaan teknisen standardin mahdollisimman hyvä noudattaminen tai uuden teknologian käyttäminen. (Keinänen 2013; Nuutinen 2013; Salminen 2013.)

Nuoren startup-yrityksen suurimpiin virheisiin lukeutuu lähes poikkeuksetta tuotteen liian pitkä kehittäminen. Mikäli yrityksessä ei ole kollektiivista halua myydä tuotetta aikaisessa vaiheessa, saattaa yritys ajautua ongelmiin. Ihanne tilanne olisikin myydä tuote ennen kuin mitään on vielä tuotettu. Eric Riesin kehittämän Lean Startup-filosofian mukaan potentiaalisten asiakkaiden luokse on mentävä jo alusta alkaen (KUVIO). (Onyemah, Pesquera & Ali 2013.)



KUVIO 1. Lean Startup-filosofia. (Ries 2011)

## 2.2 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuskysymykseni on: **Miten myyntikulttuurin avaintekijät toteutuvat suomalaisissa startup-yrityksissä?**

Tätä mittaani teettämällä kyselyn valitsemalleni kohderyhmälleni ja vertaamalla saamiani tuloksia kirjallisuuteen sekä haastattelemieni ammattilaisten näkökulmiin. Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys tämän hetken suomalaisten startup-yritysten tavasta rakentaa myyntikulttuuria. Startup-yritysten kokonaisvaltaisesti menestymisestä on kirjoitettu artikkeleita, kirjoja ja niistä on kehitetty suureen suosioon nousseita menetelmiä kuten Eric Riesin Lean Startup-menetelmä. En ole itse löytänyt artikkeleita tai tutkimuksia

tämän hetken suomalaisten startup-yritysten myynnillisistä toimintatavoista. Sen perusteella voidaan olettaa tutkimuksen tuottavan uutta tietoa.

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni kvantitatiivisen menetelmän, koska tutkimukseni tavoite voidaan saavuttaa vain saamalla riittävän suuri massa vastaamaan ennalta määritettyihin kysymyksiini. Kvalitatiivisella tutkimuksella on opinnäytetyön mittasuhteissa haastavaa saada kattavaa tietoa yleistävästä suomalaisesta tavasta rakentaa myyntikulttuuria startup-yrityksiin.

Jari Metsämuuronen nostaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiksi eroiksi seuraavat:

- **Kohdejoukon ero:** kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut kohdistuvat yleensä suureen satunnaisotokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan pieni määrä valittuja yksilöitä.
- **Kysymysten muodon ero:** kvantitatiivisen tutkimusten muotona on yleensä strukturoitu kysymys, jotta saadaan helposti mitattavaa tietoa. Kvalitatiivisen haastattelun perusmuotona on avoin kysymysaihe tai kategoria. (Metsämuuronen 2002, 177).

Koska perusjoukkoni koostui yritysten henkilöistä, valitsin tutkimusaineistoni keräämisen tavaksi Vilkan (2005, 75) määritelmän mukaisesti kyselylomakkeen, jonka lähetin sähköpostilla vastaajille. Joidenkin yritysten kohdalla kävin kysymykset läpi suoraan puhelimesta ja täytin lomakkeen vastaajan antamilla tiedoilla. Lomakkeessa kysyttiin kirjallisuuden ja asiantuntijahaastatteluiden perusteella valikoituja näkökulmia käyttäen hyödyksi avoimia ja suljettuja kysymyksiä.

Valitsin tutkimukseni kohderyhmään yrityksiä, jotka tavoittelevat suurta kasvua ja ovat olleet toiminnassa 0–6 vuotta. Lähestyin kaikkia yrityksiä sähköpostilla tai puhelinoitolla ja kerroin tutkimuksestani. Annoin yritykselle vallan päättää kuka yrityksen myynnin parissa työskentelevistä henkilöistä kyselyyn vastaa.

Tutkimukseni satunnaisotoksen suuruudeksi valitsin 50. Varmistaakseni tutkimukseni operationalisoitavuuden käytin hyväkseni yrityksiemme asiakassuhteita ja pyysin heitä suosittelemaan minua tutuilleen. Lisäksi käytin

lähteinä Taloussanomien artikkeleita (Liite 2), joiden avulla varmistin yritysten kuuluvan kohderyhmääni. Operationalisointi tarkoittaa tutkimuksen muuttamista mitattavaan muotoon ja sen edellytyksenä on, että tutkija tuntee tutkittavan kohderyhmän (Vilkkä 2005, 81). Näin sain kokoon perusjoukon ja pääsin ensimmäisellä yrityksellä keskustelemaan aiheesta monen yrityksen kanssa, jonka perusteella oletin vastausprosentin olevan riittävän suuri kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä varten.

Tutkimus toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake toteutettiin Google Spreadsheet verkkosovelluksen avulla. Kyselyn laadinnassa käytettiin pohjana luvun 3 avaintekijöiden teoreettista viitekehystä, jotta tuloksia pystyttiin vertaamaan asiantuntijahaastatteluihin ja kirjallisuuteen. Lomakkeen ulkoasuksi valittiin yksinkertainen ja pelkistetty malli, jotta vastausten objektiivisuus pystyttiin takaamaan.

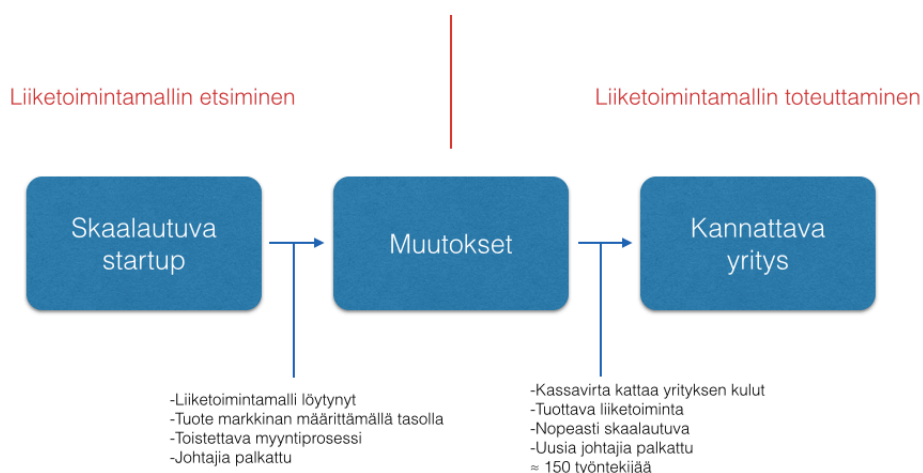
Lomakkeen ymmärrettävyys testattiin kolmella henkilöllä. Kaksi testaajaa kolmesta kuuluivat kyselyn kohderyhmään ja yksi testaajista oli viestinnän ammattilainen. Testauksella pyrin varmistamaan, että kysymysten ymmärtäminen olisi mahdollisimman yksiselitteistä, jotta tutkimustulos ei vääristyisi.

## **2.3 Startup-yritys**

Brad Feld on määritellyt startup-yrityksen olevan ydin kaikelle mitä teemme. Ihminen on syntyessään startup. Jokainen kaupunki, instituutio ja suuri yritys on ollut joskus startup. Startup etsii suuntaa, pyrkii kasvamaan ja vakinaistamaan toimintansa. (Feld 2012, 1–2.)

Startup-yritys on organisaatio, joka tavoittelee toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. Liiketoimintamallin tehtävä on kuvata miten yritys saavuttaa liiketoimintansa määrittämiä kriittisiä asioita kuten rahaa, käyttäjiä tai liikennettä. Skaalautuvaa ja toistettavaa liiketoimintamallia rakennetaan usein tietyn kaavan mukaan (KUVIO1.) Yritystä lähdetään rakentamaan perustajien

visiosta liittyen tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin ja käyttötarkoituksiin. Tuotteen ja sen käyttötarkoitusten mallintamisen jälkeen tehdään ennusteet kaikista liiketoimintamallin palasista, kuten asiakkaista ja jakelukanavista. Tämän suunnitteluvaiheen jälkeen startup-yritykset aloittavat nopeasti testaamaan liiketoimintamalliaan asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on luoda skaalautuva ja toistettava liiketoimintamalli, joka tuottaa. Sen saavutettuaan yritys voi poistaa sanan startup. (Blank 2010.)



**KUVIO 2. Startupista kannattavaksi yritykseksi. (Blank 2010)**

Kaikessa yksinkertaisuudessaan startup-yritys on joukko ihmisiä, jotka uskovat vahvasti pystyvänsä luomaan jotain, mitä ei ole vielä olemassa (Mathews 2012, 11). Googlen perustajan Eric Schmidtin mukaan muutos on jatkuvaa ja kuuluu elämän kaikkiin osa-alueisiin. Hänen mukaansa koko ajan kehitetään uusia kategorioita ja teknologioita mahdollistamaan ihmisten tapaa elää, oppia ja kommunikoida. Niin teki aikanaan myös Henry Ford. Jos Ford olisi tehnyt kuten ihmiset halusivat, hän olisi joutunut tekemään nopeampia hevosia. (Draper III 2011, Foreword).

Startup-yritys toimii usein teknologia-alalla ja sen liiketoiminta perustuu usein web 2.0-teknologiaa hyödyntäviin ratkaisuihin. Startup-yritys elää alkuun usein riskirahoituksella ja koko organisaatio tietää, että asiakkaita ja kassavirtaa on saatava nopeasti toiminnan jatkumiseksi. Yrityksen perustajille ja yrityksen

työntekijöille on luonteenomaista tehdä töitä tietäen yrityksen olevan suurelta osin kuoleman kynnyksellä. Startup-yrityksen elinkaari on 0-5 vuotta, jonka jälkeen se vakinaistaa toimintansa tai ajautuu konkurssiin. Edellä mainittu kombinaatio muodostaa yritykseen lähes luonnollisesti rohkeuden kulttuuria. (Kuusela 2013, 15–16; Keinänen 2013; Huhdanpää 2013).

Chris Dixonin mukaan startup-yrityksiin hakeutuu ihmisiä, jotka eivät lähtökohtaisesti halua myydä sokerivettä maailmalle vaan he haluavat muuttaa maailmaa, jossa elävät (Dixon 2011). Näille ihmisille on olennaista pystyä muuttamaan suuntaansa nopeasti ja monesti aloittaessaan liiketoimintaansa startup-yritykset rakentavatkin tietämättään vasta alustaa liiketoiminnalleen ja lopullinen liiketoiminnallinen suunta saattaa löytyä vasta kuukausien kuluttua (Mathews 2012, 1–4.).

Suunnan muutosten ja ympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi startup-yrityksissä on pystyttävä tunnistamaan virheet erityisellä tarkkuudella. Johtajien on opittava tunnistamaan milloin tehdään virheitä ja milloin onnistutaan. Startup-yrityksissä panostetaan nopeaan virheiden ja onnistumisten syklistämiseen. Ihmiset oppivat jatkuvasti. Mitä nopeammin he tekevät asioita, sitä nopeammin he oppivat löytämään menestystekijät ja rakentamaan toimintansa niiden varaan. On siis selvää, että ihmiset tulevat tekemään virheitä useita kertoja päivän aikana. Se ajaa myös koko yrityksen virheiden sekä onnistumisten tielle. (Nager, Nelsen & Nouyrigat 2012, 87.). Sen vuoksi startup-yrityksille on luontaista ja strategisesti järkevää ampua paljon luoteja eri suuntiin selvittääkseen suunnan, jonne yritys keskittää suuremman osan voimavaroistaan tulevaisuudessa. Collinsin ja Hansenin määritelmä luodille on empiirinen testi, jonka tarkoituksena on oppia ja saada selville, mikä toimii. Hyvän luodin kustannukset ovat pienet, riski on pieni ja sen häiriötekijät koko yritykselle tulisi minimoida. (Collins & Hansen 2013, 89.)

## **2.4 Myyntikulttuuri**



Yrityksen on pystyttävä luomaan tehokas myyntikulttuuri, sillä kulttuurin positiiviset vaikutukset yrityksen myyntiin ovat huomattavat (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 11). Tässä opinnäytetyössä myyntikulttuurilla tarkoitetaan yrityskulttuuria, jossa kasvatetaan yritystä hankkimalla lisää asiakkaita ja liikevaihtoa; tekemällä myyntityötä. Kokonahon mukaan ilman myyntityötä suurin osa yrityksistä ei saa uusia asiakkaita eikä liikevaihtoa, ja sen seurauksena yritys menettää kilpailukykynsä. Ainoastaan kilpailukykyinen yritys pystyy pitämään huolta työntekijöistään, kasvamaan, palkkaamaan lisää työntekijöitä ja pitämään henkilöstön motivoituneena. Myyntiin panostaminen takaa yrityksille paremman kilpailukyvyn nyt ja tulevaisuudessa. (Kokonaho 2011, 14–15.)

Kulttuuri itsenään on eri aikoina havaittavissa oleva ja toistuva kuvio tai tapa, joka vaikuttaa koko organisaatiossa. Kulttuuria ei voi luoda ohjekirjan perusteella vaan se muovautuu ja rakentuu tekojen kautta. Sen vuoksi yrityksillä ei ole alkuun kulttuuria vaan sen rakentamiseen on Nuutisen, Salmisen ja Keinäsen mukaan nähtävä paljon vaivaa. Kulttuuri on yrityksen ihmisten luoma ja ylläpitämä asia. (Keinänen 2013; Nuutinen 2013; Salminen 2013.)

Jos yritys pitää myyntiä sen tärkeimpänä osa-alueenaan ja kannustaa kaikkia sen kehittämiseen, se saattaa suurella todennäköisyydellä muuttua ajan myötä osaksi yrityksen kulttuuria. Kulttuuri tulee jokaisen organisaatiossa työskentelevän ihmisen sisältä ja yrityksen työntekijät porukassa kokoavat sen muotoon, joka palkitsee kaikkia heidän kykyjään. Lopulta kulttuuri muodostuu itseohjautuvaksi järjestelmäksi ja voi olla merkittävä tekijä edistämään yhteisymmärrystä. (Hampden-Turner 1991, 15–22; Fried & Hanson 2010, 249.)

Pääomasijoittaja ja Zappoksen toimitusjohtaja Tony Hsiehin mukaan 50 vuotta sitten yritykset rakensivat brändin mainostamalla aggressiivisesti ja kaikki uskoivat mainoksen voimaan. Nykyään tieto on kaikkien saatavilla ja pelkkä mainostaminen ei toimi. Paras tapa rakentaa hyvä brändi on panostaa yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri on Hsiehin mukaan rekrytoimista ja harjoittelua. Myös kannattavia yrityksiä 2000-luvulla perustanut Gary Vaynerchuk toteaa,

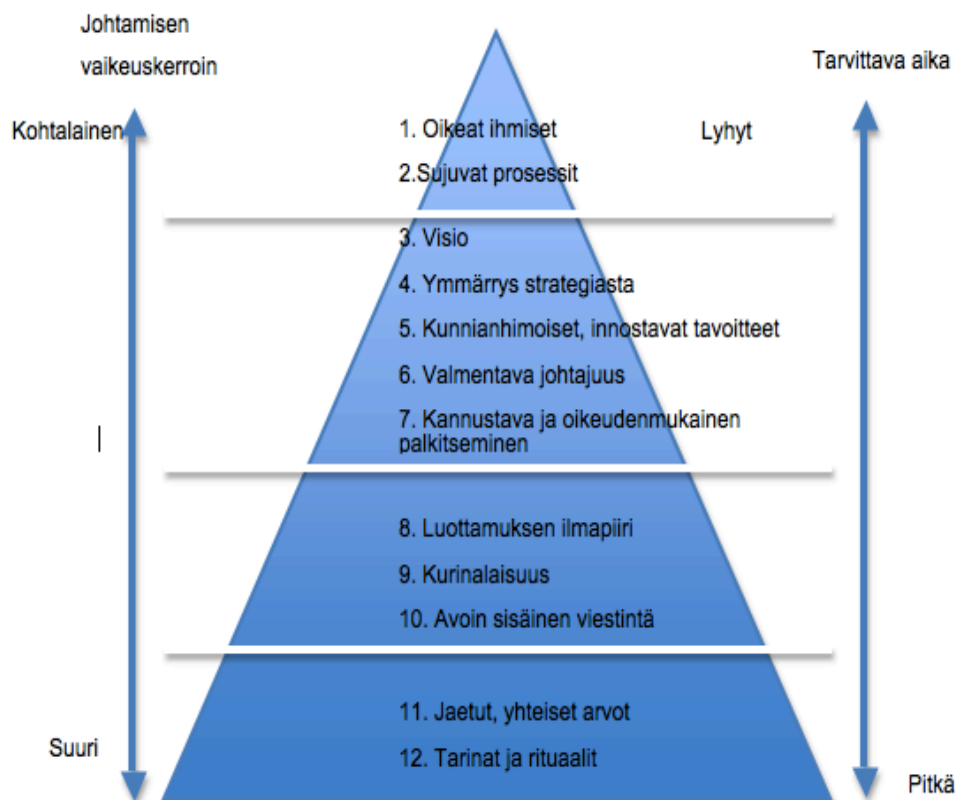
että nykypäivän yrityskulttuuri on muodostunut uusien teknologisten palveluiden ja sosiaalisten medioiden myötä lähemmäksi vanhaa. Ihmiset elävät jälleen kuin pienissä kylissä ja tiedon leviäminen suusta suuhun on taas voimissaan. Kulttuuri tulee siis rakentumaan todellisten tekojen päälle ja se muovautuu sen työntekijöiden haluamaksi. Johdon vaikutus on pienentynyt tiedon nopean leviämisen vuoksi. (Hsieh 2010; Vaynerchuk 2011, 11.)

Stanierin mukaan nykypäivänä on olemassa paljon ihmisiä, joille työpaikka on paljon enemmän kuin palkka. He haluavat vaikuttaa ympärillään tapahtuviin toimintoihin ja luoda omalle tekemiselleen merkityksen. Raha ei enää ole päätekijä valita työpaikka. Bulygon määrittämien neljän yrityskulttuuriin vaikuttavien kulmakivien tärkeimmäksi osaksi nousi rekrytointi. Hänen mielestään yrityksen on rekrytoitava ihmisiä, jotka edustavat Stanierin määrittelemää kohderyhmää. Ihmiset, jotka tekevät työtä vain rahan vuoksi, ovat haitallisia yrityksen kulttuurille. (Bulygon 2013; Stanier 2010, vii).

### 3. MYYNTIKULTTUURIN AVAINTEKIJÄT STARTUPEISSA

Kaikki tässä opinnäytetyössä käsittelemääni neljä avaintekijää liittyvät pääosin ihmisiin. Kyse ei ole juurikaan prosesseista vaan tavasta johtaa, harjoittaa ja palkita yrityksen parissa työskenteleviä henkilöitä. Huhdanpää ja Salminen totesivat haastatteluissa aloittavan yrityksen ja tuotteen arvon olevan mitätön. Kaikki yrityksen sen hetkinen toiminta ja tulevaisuus ovat pelkästään yrityksen eteen työskentelevien ihmisten varassa. (Huhdanpää 2013; Salminen 2013.)

Asiakasmäärän lisääminen, liikevaihdon kasvattaminen ja pitkäkestoisen liiketoiminnan mahdollistaminen vaatii yksilöiltä paljon onnistumisia. Nieminen ja Tomperi ovat määrittäneet onnistumisen kulttuurin rakentamisen avuksi pyramidin (KUVIO 2). Pyramidista näemme selvästi, että ihmisiin panostaminen on vaikeusasteeltaan helpointa ja se vaatii vähiten aikaa. Ihmiset ovat nopeasti liikuteltavia yksilöitä ja yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin sopimattomat henkilöt voidaan vaihtaa parempiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 185.)



**KUVIO 3. Onnistumisen kulttuuri. (Nieminen & Tomperi 2008, 184.)**

Drucker kehottaa yrittäjiä ja johtajia käyttämään paljon aikaa henkilöstöön liittyviin päätöksiin. Mikäli huono yksilö pääsee vaikuttamaan pitkällä aikavälillä yrityksen hitaisiin prosesseihin kuten arvoihin, sisäiseen viestintään ja kurinalaisuuteen, on johtajilla edessään suuri ja aikaa vaativa työ. (Drucker 2001, 108.)

### 3.1 Rekrytoiminen

Yoskovitzin mukaan startup-yrittäjät ja rahoittajat puhuvat usein rekrytoinnin vaikeudesta. Se johtuu usein johtajien kokemattomuudesta henkilöstön kanssa. Rekrytointi prosessina ei ole kuitenkaan muuttunut vuosien aikana, vaan se on edelleen samankaltainen kuin vuosikymmeniä sitten. (Yoskovitz 2013.)

Rekrytinnissa voidaan käyttää monenlaisia tapoja. Pääasia on, että se tehdään huolella. Monissa yrityksissä toimitusjohtajat ovat aina jotenkin mukana rekrytoitaessa ihmisiä, kuten ovat myös jotkut yrityksen työntekijöistä. Uusien henkilöiden on saatava positiivinen päätös sekä johtoportaalta, että yrityksen työntekijöiltä. Jotkut yritykset käyttävät myös suositteluja hyödykseen ja niitä ei missään nimessä pidä unohtaa. Päätöksen tekeminen pelkästään suosittelujen perusteella on kuitenkin riski, sillä kyse on suurelta osin ihmisten keskinäisestä toimeen tulemisesta ja luottamuksesta. (Hsieh 2010; Huhdanpää 2013; Ryan 2012, 1–3.)

Brian Tracy (2013) peräänkuuluttaa myös rekrytointipäätöksen vahvistamista muilta yrityksen henkilöiltä. Kaikki ihmiset osaavat antaa parastaan johtajan edessä luodessaan ensivaikutelmaa. Ihmiset paljastavat persoonallisuutensa päästessään puhumaan muiden kuin johtajan kanssa. Tulevien työkavereiden kanssa keskusteltaessa muodollisuudet unohtuvat ja heidän todellinen luonteensa tulee esiin. Tracyn ohjeiden mukaan johtajan on kysyttävä mielipidettä vähintään kolmelta eri henkilöltä.

Kolmiportainen palkkausprosessi eli rekrytinnin kultainen kolmio pitää sisällään nämä kolme rekrytinnin avaintekijää:

1. **Tavoiteorientoituminen koko rekrytointiprosessin ajaksi:** Johtajan on tehtävä lista asioista, jotka hän haluaa yrityksensä saavuttavan rekrytoitavan henkilön avulla. Lista on lajiteltava paremmuusjärjestykseen, jotta johtajan on helpompi hahmottamaa rekrytoitavalta etsittävät tärkeimmät ominaisuudet.
2. **Hakijoiden taitojen korostaminen:** Rekrytoitaessa on katsottava henkilön taitoja ja kokemusta etsimiäsi taitoja vaativista työtehtävistä. Hakijan kehittymishaluille ja omille mielipiteille ilman näyttöä, ei pidä antaa liikaa painoarvoa.
3. **Hakijan sopiminen työympäristöön:** Persoonallisuutta ei voi ikinä korostaa liikaa kun puhutaan ihmisten välisistä suhteista. Rekrytoitavan henkilön on sovittava työympäristöön mahdollisimman hyvin heti alussa. Vaikka hakijalla olisi kaikki tarvittavat taidot yksilönä, mutta hän ei sovi työympäristöön ja tiimiin, on hänet syytä hylätä.

(Tracy 2013.)

Ryan (2012, 3) ja Vesterinen (2013) toteavat ihmisten muodostavan tiimin olevan yksilöidensä rakentama. Rekrytoitaessa on pyrittävä palkkaamaan paras mahdollinen yksilö, joka sopii työympäristöön. Parhaan yksilön saamiseksi yritykseen on yrittäjällä ja johtajalla suuri vastuu, sillä parhaat tekijät haluavat töihin parhaille tekijöille. Mikäli yrittäjästä tai johtajasta välittyy huono asenne tai ammattitaito rekrytointivaiheessa, eivät parhaat yksilöt todennäköisesti hyväksy yrityksen esittämää tarjousta. Edellä mainitun vuoksi keskivertojohtajat saavat yleensä töihin itseään huonompia tekijöitä ja parhailla johtajilla on mahdollisuus saada itseään parempia työntekijöitä.

Startup-yritykset rakentavat liiketoimintaansa tuote- ja palvelukeskeisesti. He eivät lähde rakentamaan keskivertaista tuotetta, jonka varaan pystytään rakentamaan kannattavaa liiketoimintaa hyvän myynnin avulla. Sen vuoksi yrityksen tehdessä rekrytointeja on tärkeää valita yksilö, joka uskoo myös yrityksen tuotteeseen ja palveluun. Henkilö, joka ei usko yrityksen tuotteeseen tai palveluun on todennäköisesti haitaksi yritykselle. Usko tuotteeseen on usein kaikkia yrityksen työntekijöitä yhdistävä side. (Huhdanpää 2013; Keinänen 2013; Salminen 2013; Vesterinen 2013.)

Vesterisen ja Keinäsen mukaan myös usko yrityksen visioon on tärkeässä roolissa rekrytoitaessa henkilöstöä (Keinänen 2013; Vesterinen 2013). On tärkeää, että visiosta ei muodostu vain johtajia innostava asia. Johtajien ja omistajien jakama suuri innostus on pystyttävä jakamaan jokaiselle organisaation tasolle. Innostuksesta tai innostumattomuudesta suurelta osin muodostuva yrityshenki on kiinni jokaisesta yritykseen tulevasta ihmisestä ja heidän kyvystään luoda positiivisia mielikuvia tavoitteiden ympärille. Mahdollisimman monen ihmisen tulisi saada voimaa ja innostusta työhönsä yrityksen visiosta. (Langinvainio 1999, 22). Haastatteluiden ja omien kokemusten perusteella startup-yrityksissä jokaisen työntekijän on uskottava yrityksen visioon ja tehtävä töitä sen eteen.

Startup-yritykset ovat Kuuselan (2013) havaintojen perusteella lähes aina kuoleman kynnyksellä. Yrityksen on päästävä tavoitteisiin tai edessä on konkurssi. Tavoiteorientoituminen on startup-yrityksissä työskenteleville

ihmisille välttämätön ominaisuus. Rekrytointivaiheessa on saatava varmuus työntekijän halusta sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja niiden pohjalta muovattaviin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Mikäli henkilö ei vakuuta johtoa tai hänen referenssinsä eivät ole tavoiteorientoituneesta työnkuvasta, ei kyseistä henkilöä pidä palkata varsinkaan myyntiin. Henkilöstöön liittyvät riskit on minimoitava ja yksi suurimmista riskitekijöistä on myyntihenkilön toiminta, jota tavoitteet eivät ohjaa. (Huhdanpää 2013; Salminen 2013; Vesterinen 2013.)

Startup-yrityksen kannalta myyntityössä on pyrittävä tehokkaaseen toimintaan, jotta asiakkaita saadaan mahdollisimman nopeasti. Monet yrittäjät etsivätkin työntekijää, joka on valmis tekemään pitkiä työpäiviä ja karrikoidusti sanottuna ”nukkumaan työpöytänsä alla”. Friedin ja Hansonin mukaan (2010, 258) yksikään yritys ei tarvitse lisää aikaa, vaan paremmin käytettyä aikaa. Kilpailtaessa suuria yrityksiä vastaan on oma yritys pyrittävä täyttämään ihmisillä, jotka tekevät työnsä tehokkaasti. Ihmiset, joilla on elämässään muitakin asioita kuin työ, käyttävät aikansa tehokkaammin kuin he, joille työ on suurin ja lähes ainoa osa elämästä. Ihmiset, joilla on muutakin elämää kuin työ, tekevät työnsä paremmin, nopeammin ja tehokkaammin, koska heidän on pakko.

Jokainen rekrytointi on varsinkin aloittavan yrityksen kannalta tärkeä. Kaikkien yritykseen rekrytoitavien henkilöiden on tuotava yritykseen lisäarvoa. Lisäarvoksi katsotaan jokin asia, joka vahvistaa yritystä pääsemään lähemmäksi tavoitteitaan ja visiotaan. Jokainen henkilö on myös pala yritystä ja heidän on sopeuduttava yrityksessä jo olemassa olevaan tiimiin. (Valvisto 2005, 28–29.)

### **Milloin kannattaa rekrytoida?**

Yrityksen ei pidä palkata henkilöä, joka on heidän silmissään hyvä, mutta yrityksellä ei varsinaisesti ole tarvetta työntekijälle. Rekrytoitaessa edellä mainitulla tavalla, hyvä työntekijä jää yleensä merkityksettömään työtehtävään. Yritykselle merkityksetön työtehtävä johtaa helposti keksittyjen työtehtävien hoitamiseen. Keksityt työtehtävät taas tulevat aiheuttamaan lisää todellisia

kustannuksia yritykselle ja vievät johtajien ajatuksia väärään suuntaan. (Fried & Hanson 2010, 206.)

Johtajien ja työntekijöiden kalenterit täyttyvät kiireellisistä asioista yrityksen kasvaessa suurta vauhtia. Näin tapahtuu usein siirryttäessä uusille markkinoille tai heti markkinoille siirtymisen jälkeen. Silloin yrityksen tarve rekrytoida lisää henkilöstöä nimenomaan myyntityöhön on suuri, mutta ajalliset resurssit pienet. Tässä vaiheessa yrityksille yksi hyvä vaihtoehto rekrytoimiseen on myyntitiimin ostaminen ulkoa tai myyntihenkilöiden rekrytoiminen ulkopuolisen asiantuntijan toimesta. (Huhdanpää 2013; Obringer, 1; Salminen 2013.)

### **3.2 Myynnin johtaminen**

Myyntiosaaminen ja ymmärtäminen myymisestä ovat keskiössä varsinkin nuoren yrityksen menestymisen kannalta. Monet yritykset eivät ymmärrä sitä ja suuri osa heistä, jotka ymmärtävät, tekevät alkuun suuria virheitä saadakseen ensimmäisiä kauppvoja. Näillä virheillä on yleensä pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen myyntiin. Suurten alennusten antaminen tai perheelle ja tuttaville myyminen eivät ole myyntiä, jolla rakennetaan kestävää yritystoimintaa. Edellytys tuloksekkaalle myynnille on koko yrityksen tarkka tietämys yrityksen myyntistrategiasta. (Onyemah, Pesquera & Ali 2013.)

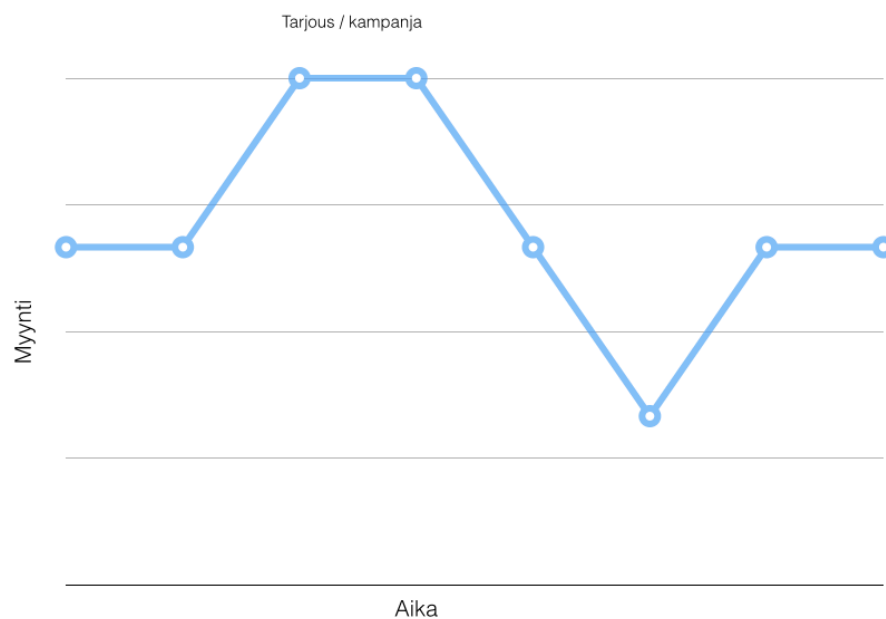
Myyntistrategia on Niemisen ja Tomperin mukaan monessa bisneksessä liian epäselvä. Lyhyesti sanottuna sillä kuitenkin tarkoitetaan niitä keskeisiä tekijöitä, joita hyödyntämällä yritys tulee saavuttamaan kannattavaa kasvua ja tavoittelemaansa menestystä. Strategiset valinnat voidaan jakaa neljään asiakokonaisuuteen:

- Markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen
- Myyntiorganisaation koko ja rakenne
- Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen
- Myynnin prosessit ja järjestelmät



(Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myynnin johtaminen vaatii startup-yrityksissä paljon enemmän kuin lyhyen aikavälin myynnin kasvattamista. Tarjouksilla ja kampanjoilla myyntiä saadaan nostettua nopeasti lyhyellä aikavälillä. Niihin kuluvat resurssit eivät ole kuitenkaan tuhlaamisen arvoisia Chastonin (2010, 170–171) tekemän havainnon perusteella (KUVIO ): Kampanjat ja tarjoukset nostavat myyntiä nopeasti, mutta seurauksena on yleensä yhtä suuri myynnin laskusuhdanne.



**KUVIO 4. Tarjousten vaikutus myyntiin. (Chaston 2010, 171)**

Myynnin johtaminen startup-yrityksissä on enemmän ihmisten johtamista kuin prosessien johtamista (Huhdanpää 2013; Salminen 2013). Yritykset elävät aikakautta, jossa henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön merkitys on nousemassa totutusta poikkeavaan asemaan yrityksissä ja yhteisöissä. Silti monet yritykset ovat kuitenkin jättäneet panostamatta ja kehittämättä kykyä kehittää työntekijöiden osaamista ja viihtyvyyttä yrityksessä. (Malmelin & Hakala 2012, 29.)

Työntekijöiden viihtyvyyden ja taitotason kasvattamisen lisäksi yrittäjien ja johtajien tehtävä on myös vahvistaa uskoa yrityksen työntekijöihin. Uskon vahvistaminen lähtee liikkeelle portaittain ja tavoitteena on saada kaikki

työntekijät seisomaan yrityksen takana. Jokaisen ajatuksille on annettava tilaa ja johtajan on kyettävä yhdistämään ne yhteiseksi uskoa vahvistavaksi ajatukseksi. Tämän yhteisen ajatuksen tavoite on saada ihmiset työskentelemään joka päivä tavoitteidensa eteen. (Släen & Släen 2008, 73–74.)

Ihmisen johtaminen korostuu tavoitepohjaisessa myyntityössä, sillä Langinvainion (1999, 61) mukaan ihmiselle ei synny tavoitemyötäistä tunnesidettä työhönsä ellei hän koe tapahtumilla olevan merkitystä hänen henkilökohtaisten tavoitteidensa kannalta.

### **Myyntijohtaja**

Myynti on yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta sen tärkein yksittäinen osa-alue. Siksi jokaisella yrityksellä on oltava yksi henkilö, jonka koko työnkuva liittyy myyntiin ja sen kehittämiseen. Tätä henkilöä kutsutaan myyntijohtajaksi. Ilman kokoaikaista myyntijohtajaa yrityksen mahdollisuudet menestyä ovat huomattavasti pienemmät kuin kokoaikaisen myyntijohtajan kanssa. Startup-yrityksissä myyntijohtaja on usein myös yksi yrityksen omistajista, jotta liiketoimintaan saadaan jatkuvasti näkemystä asiakkailta sekä myynnin näkökulmasta. (Huhdanpää 2013; Nuutinen 2013; Salminen 2013.)

Myyntijohtajan on oltava kärsivällinen, sillä tuotteen lanseeraamishetkestä markkinoille kuluu 6–12 kuukautta aikaa siihen, että myyntityö alkaa näkymään kassavirrassa. Monet nuoret yritykset eivät pidä kiinni myyntisuunnitelmastaan, vaan alkavat myymään omaa tuotettaan sovitusta poikkeavalla tavalla tai myymään jotain muuta rahoittaakseen ydinliiketoimintaansa. Tämä toimintamalli ei edesauta rakentamaan kannattavaa liiketoimintaa. (Huhdanpää 2013; Keinänen 2013; Nuutinen 2013).

Varsinkin myyntityössä johtajan on kuunneltava alaisiaan. Jack Welchin (2013) mukaan lähimpänä asiakkaita työskentelevät tietävät työn parhaiten. Myyntihenkilöitä ei voi johtaa tuloksekkaasti norsuunluutornista vaan yrittäjän ja myyntijohtajan on myös ansaittava kunnioituksensa alaistensa joukossa. Johtajan on luotettava alaisiinsa ja annettava heidän ratkaista itse suurin osa

ongelmatilanteista, jotta hyvä henki tiimissä säilyy. (Salminen 2013; Slåen & Slåen 2008, 228; Vesterinen 2013.)

Drucker (2001, 73) mukaan johtajan ja alaisen suhdetta yrityksessä on ajateltava kuin kapellimestarin ja soittajan suhdetta orkesterissa. Kapellimestari on yrityksen johtaja ja soittaja yrityksen työntekijä. Kapellimestari eli johtaja pitää huolen tiimin toimimisesta yhteen ja määrittää suuret linjat. Yksittäinen soittaja eli myyntityön tekijä tekee myyntityön. Tiimin toimivuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että molemmat osapuolet tietävät myyntihenkilön olevan johtajaa parempi tekemässään myyntityössä.

### **Tavoitteet ja mittarit**

Tulosten saavuttamisen kannalta on oleellista, että työntekoa ja tuloksia seurataan (Slåen & Slåen 2008, 147). Startup-yrityksissä tavoitteita asetetaan yleensä koko yrityksen tasolla ja kaikki työntekijät sitoutuvat siihen. Sen jälkeen tavoite muokataan jokaiselle henkilökohtaiseksi ja sen täyttymistä seurataan jatkuvasti. Yrittäjien ja johtajien on jatkuvasti tiedettävä yrityksen tilanne, jotta toiminta on mahdollista. (Huhdanpää 2013; Keinänen 2013; Vesterinen 2013.)

Tavoitteiden on pohjattava aina jotenkin markkinaa. Yritys ei voi asettaa realistisia tavoitteita ennen kuin yrityksellä on käsitys markkinasta. Markkinaa luovat ja tutkivat parhaiten ne työntekijät, jotka ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa (KUVIO ).



**KUVIO 5. Yrityksen kosketuspinta markkinaa. (Quinn 1990, 148)**

Tavoitteiden asettaminen ei ole helppo asia. Tavoitteiden saavuttaminen on yritykselle tärkeää, koska niiden saavuttaminen tuo jokaiselle osapuolelle onnistumisen tunteen. Erityisen tärkeää on myyjien onnistuminen ja sitä kautta heidän parempi sitoutumisensa yritykseen ja työhönsä. Tärkeimpänä seurauksena onnistumisesta on itseluottamuksen tunteen kasvaminen. Itseluottamuksen kasvaminen on erityisen tärkeää, sillä jokainen onnistuminen tulee helpommaksi mitä suurempi henkilön itseluottamus on. Mitä suurempi itseluottamus, sitä suurempia tavoitteita pystytään asettamaan ja toteuttamaan. Tavoitteisiin pääsevä myyjä on myös huomattavasti helpompi johdettava, sillä he ovat usein tyytyväisempiä johtajiin ja sitoutuneempia työhönsä. (Nieminen & Tomperi 2008, 61.)

Kokonahon (2011, 55) mukaan varsinkin myyntityötä tekeville henkilökohtaisen tavoitteen on oltava mahdollisimman tarkka. Hänen mukaansa jokaisen myyjän on oltava ajankäytön mestari ja pysyttävä asettamaan tavoitteensa jopa tuntitasolle.

Myynnin mittarit ovat kriittinen osa myynnin johtamista. Yrityksen on mitattava myyntiä oikein ja tehokkaasti. Kerran kuukaudessa tapahtuva seurantalaveri ei ole tehokas tapa mitata myyntiä. Mittareiden tarkoitus on saada työntekijät ylittämään henkilökohtaiset tavoitteensa mahdollisimman usein. Sen vuoksi ennen mittareiden asettamista on asetettava tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa on hyvä käyttää apunaan määrittelysääntöä nimeltä SMART.

S = Specific (täsmällinen)

M = Measurable (mitattavissa oleva)

A = Achievable (saavutettavissa oleva, mutta haastava)

R = Realistic (mielekäs ja kytköksissä strategiaan)

T = Time-bound (aikaan sidottu).

(Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Mattilan ja Rautiaisen (2010, 233) mukaan myynnin perinteiset mittarit keskittyvät mittaamaan pelkästään historiassa tapahtuneita asioita. Viime viikon, kuukauden ja vuoden myynnit, tuotto ja liikevaihto kertovat pelkästään historiasta.

Nuutisen (2013), Keinäsen (2013) ja Salmisen (2013) mukaan nuoren yrityksen on syytä keskittyä sekä tulevaisuuden toimintojen mittaamiseen, että historian tarkasteluun. Päämittareita paremmin tulevaisuusorientoituneita mittareita ovat välinemittarit. Välinemittarit ovat mittareita, joilla onnistuminen heijastuu usein myös organisaation päämittareihin. Nuoren yrityksen on pidettävä jatkuvasti mielessä, että päämittareilla mitattavat asiat mahdollistavat liiketoiminnan ja ovat lopulta ne kriittisimmät jatkuvuuden kannalta.

Päämittari	Taloudelliset ja ei-taloudelliset tunnusluvut, esimerkiksi: -liikevaihto -myyntikate ja nettokate suhteellisesti ja absoluuttisesti -asiakasmäärä -markkinaosuus -edellisten kasvu -asiakastyytyväisyys
Välinemittari	Taloudelliset ja ei-taloudelliset tunnusluvut, esimerkiksi: -asiakkaiden sitoutuneisuus -asiakkaiden nettosuosittelevuus -spontaani ja autettu tunnettuus -kiinnostavuus -mielikuva ja erottuvuus -myyntikäyntien määrä -luotujen liidien määrä -kvalifioitujen liidien määrä

#### **TAULUKKO 1. Esimerkkejä pää- ja välinemittareista. (Mattila & Rautiainen 2010, 241–243)**

Kaiken työn tekemisen peruselementtejä ovat motivoiminen ja motivoituminen. Motivaation taso on mittari, jolla saamme selville suuntaamamme energian,

älyn ja osaamisen tehokkuuden. Motivaatio vaikuttaa vahvasti siihen kuinka sitoutunut työntekijä tai johtaja työtehtäväänsä on. Sitoutuminen vaikuttaa Niemisen ja Tomperin mukaan suoraan yksilön ja yrityksen tavoitteiden toteutumiseen ja työn laatuun. Sen vuoksi myös motivaation tasoa kannattaa mitata yrityksen sisällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Huhdanpään (2013), Nuutisen (2013) ja Salmisen (2013) mukaan tärkein tekijä myynnin johtamisessa ja on myynnin jatkuva kehittyminen. Kehittäminen vaatii jatkuvaa arviointia. Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 105) nostavat myynnin arvioimisen tärkeäksi osa-alueeksi myynnin johtamisessa. Myynnin arviointi on pyrittävä tekemään mahdollisimman monesta eri näkökulmasta huomioiden numerot, niin tuloksissa kuin tavoitteissa. Asiakkaan näkökulma on otettava huomioon mahdollisimman tarkasti sekä myyntijohtajan on tarkasteltava myös omaa toimintaansa kriittisesti. Hyvässä myynnin arvionnissa arvioitavana ovat siis myyjien ja myyntitiimin tulokset, tavoitteiden toteutuminen, asiakastyytyväisyys ja myynnin johtamisen taso. (Nieminen & Tomperi 2008, 105.)

### **3.3 Palkkiot ja kannustimet**

Työn tekemisessä on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse siitä, että työntekijä antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön tiettyä korvausta vastaan. Palkka ja muut taloudelliset etuudet ovat vahvoja kannustimia tekemään työpaikasta houkuttelevan. Myös muut kannustimet ja mahdollisuudet muihin palkkioihin kuten työtehtävät, mahdollisuudet kansainvälistymiseen ja yrityksen toimitilat ovat nostaneet suosiotaan. Koko yrityksen ilmapiiri on tärkeä kannustin työn tekoon. (Malmelin & Hakala 2012, 12–13.)

Palkitsevassa työilmapiirissä työntekijöiden on mukava tehdä töitä ja olla. Palkitseva ilmapiiri parantaa ihmisten elämänlaatua muutenkin kuin taloudellisesti. Palkitsevalla työilmapiirillä tarkoitetaan taloudellisen

palkitsemisen lisäksi ilmapiiriä, jossa positiivisen kehityksen aiheuttaneet henkilöt ja toimenpiteet tunnustetaan ja tunnustetaan. (Langinvainio 1999, 93.)

Rahalliset palkkiojärjestelmät eivät ole suurin syy työskennellä startup-yrityksessä. Palkkioiksi ja kannustimiksi koetaan merkityksen löytäminen työhönsä, mahdollisuus edetä yrityksessä ja yrityksen työilmapiiri ja virikkeet. Taloudellisina kannustimina toimivat parhaiten koko yritykseen sidotut tavoitteet ja niiden toteutumisesta palkitseminen. Kauppaan johtaneesta myyntitapahtumasta startup-yritykset palkitsevat monesti kaikkia kyseisessä myyntiprosessissa mukana olleita henkilöitä. (Huhdanpää 2013; Keinänen 2013; Salminen 2013; Vesterinen 2013.)

Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 168) mukaan turvallisuuden ylläpitäminen elämässään on yksi ihmisen perusmerkityksistä. Turvallisuuden kautta ihminen määrittää olemassa oloaan ja rakentaa suhdettaan kaikkiin ulkopuolella tapahtuviin ilmiöihin. Startup-yrityksessä työn tekeminen ei ole aina kovinkaan turvallisella pohjalla Kuuselan (2013) mukaan. Työntekijöille on Huhdanpään (2013), Keinäsen (2013) ja Salmisen (2013) mukaan maksettava riittävän suuri summa kiinteää palkkaa, jotta ihminen kokee olonsa turvallisiksi ja voi keskittyä paremmin työhönsä. Myös Daniel Pinkin mukaan raha on asia, joka on saatava pois työntekijöiden mielestä. Jokaiselle työntekijälle on maksettava summa, jonka saatuaan hän pystyy keskittymään työhönsä ja unohtamaan rahahuolet. (Pink 2009.)

Malmelinin ja Hakalan mukaan yritys, joka pystyy tarjoamaan hyvät puitteet niin työntekijän talouden kuin työskentely-ympäristön ja työvälineiden osalta, on vetovoimainen ja houkutteleva työnantaja. Huhdanpään (2013) mukaan työsuhteen lopettaminen tai työsuhteesta kieltäytyminen työntekijän toimesta on usein riippuvainen edellä mainituista tekijöistä. Työskentely-ympäristö ja työvälineet ovat merkittävässä roolissa etsittäessä avainhenkilöitä yritykseen, sillä raha on arvotettu usein toissijaiseksi tekijäksi työpaikkaa valittaessa. (Malmelin & Hakala 2012, 13.)

### 3.4 Myyntihenkinen yritys

On sanomattakin selvää, että yrityksen tärkein prosessi on asiakkuuksien kehittäminen. Asiakkaat eivät välttämättä aina tiedä mitä he haluavat ja vaikka tietävät, heidän mielensä saattaa muuttua. Lopullisen liiketoimintamallin löytäminen saattaa olla mutkikas ja vuosia kestävä prosessi. Jokaisen yrityksessä mukana olevan on ymmärrettävä ja hyväksyttävä se tosiasia, että työtä tehdään asiakkaita varten ja heidän kanssaan toimiminen on muita prosesseja haastavampi. Oli kyseessä sijoittaja, yrittäjä, myyjä tai tuotannon tekijä, on jokaisen sitouduttava asiakkuuksien kehittämiseen, varsinkin startup-yrityksissä. (Blank & Dorf 2012.)

Vuoren mukaan nykypäivänä edes parhaat tuotteet eivät enää myy itse itseään. Pelkkä teknologia tai jokin muu tuotekeskeinen ratkaisu ei tee tuotteesta oikeasti kilpailijoita merkittävästi parempia. Yritysten on kokonaisuudessaan keskityttävä enemmän asiakkaidensa tarpeisiin kuin teknologioiden tai tuotteiden kehittämiseen. (Vuori 2011, 33–34.)

Keinänen (2013), Nuutinen (2013) ja Vesterinen (2013) asettavat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi yrityksen kollektiivisen ymmärryksen asiakkaista ja kassavirrasta. Tavoitetilanne on, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää alkuvaiheessa kuka heidän palkkansa maksaa. Alkuun se voi olla sijoittaja, mutta mahdollisimman nopeasti asiakkaiden on noustava pääasialliseksi tulon lähteeksi.

Ravintola-alan parhaiden opettajien ja yrittäjien käyttämä tapa on viedä keittiöhenkilöstö kokeilemaan joksikin aikaa tarjoilijan töitä, jotta he ymmärtävät millaista on olla eturintamassa ja kontaktissa asiakkaaseen. Kontaktissa asiakkaaseen henkilökunta oppii ymmärtämään paremmin asiakkaan näkökulman. He saavat hyvän käsityksen asioista, jotka asiakkaalle merkitsevät. Yritys kasvattaa myyntiään tehokkaasti tuottamalla palvelua tai tuotetta, josta asiakkaat kokevat saavansa merkitystä. Jokaisen yrityksen olisi syytä käyttää kaikkia henkilöitään joko myynti- tai asiakaspalvelutyössä. Kokemuksella myynti- ja asiakaspalvelutyöstä työntekijät pystyvät eläytymään



paremmin asiakkaiden tunnetiloihin ja saavat voimaa poistaa asiakkaidensa murheet. Myös viestin välittyminen sellaisenaan asiakaspalvelusta ja myynnistä tuotantoon tulee varmemmaksi kun kaikilla on käsitystä asiakkaan kanssa toimimisesta ja heidän ajatusmaailmastaan. (Fried & Hanson 2010, 241–242.)

Startup-yritysten tulisi ottaa mallia ravintola-alalta. Vuoren mukaan suomalaiset yritykset näkevät asiakkaan usein jotenkin epämiellyttävänä asiana. Hänen mukaansa yrityksiltä puuttuu muutenkin paljon myynti- ja markkinointiosaamista. Asiakas ostaa vain harvoin sopimuspaperin tai teknologisen ominaisuuden. Sen vuoksi yrityksen jokaisen henkilön tulisi ymmärtää asiakkaalle annettu kokonaislupaus ja toimia sen mukaisesti. (Vuori 2011, 31–32)

Yrityksen on toimittava tiettyjen pelisääntöjen mukaan, jotta koko organisaatio voi toimia asiakkaan tarpeen mukaan. Eri tehtävissä toimivat henkilöt saattavat olla persoonallisuudeltaan ja ajatusmaailmaltaan hyvin erilaisia yksilöitä. Sen vuoksi kaikkien on tiedettävä, missä järjestyksessä tehtäviä toteutetaan. Aina ensin lähdetään tehtävästä, joka on tärkeä ja ajankohtainen suhteessa asiakkaan tarpeeseen. Viimeisimpänä jonossa on tehtävä, joka ei oikeastaan ole tärkeä eikä ajankohtainen. (Nager, Nelsen & Nouyrigat 2012, 85.)

Yritys tekee parhaimmat voitot tekemällä asiakkuuksista pitkäaikaisia eikä yrittämällä maksimoida jokaisen ostopilanteen voittoa (Quinn 1990, 25). Nuutisen ja Vesterisen mukaan yritysten henkilöt pystyvät yhdessä rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita paremmin, jos suuri osa työntekijöistä pääsee kosketukseen asiakkaan tai asiakkaan liiketoiminnan kanssa. (Nuutinen 2013; Vesterinen 2013.)

Yrittäjän tärkein tehtävä on kyetä kasaamaan oikeat tiimit, joilla on riittävä määrä taitoja. Yrittäjän on saatava kaikki tiimin jäsenet kuuntelemaan asiakasta. Tiimien on koostuttava ihmisistä, jotka haluavat menestyä ja viedä yritystä yhdessä eteenpäin. Jokaisen työntekijän on ansaittava paikkansa päivittäin, haluttava oppia paremmaksi omassa työtehtävässään ja tiimin jäsenenä, sekä luotettava työkaveriinhin ja omistajiin. (Nager, Nelsen & Nouyrigat 2012, xxiii; Vesterinen 2013.)

## 4. TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen vastauksia kerättiin kolmen viikon ajan välillä 20. lokakuuta ja 11. marraskuuta 2013. Kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilöä ja henkilöt edustivat 16 eri yritystä. Vastuksista viisi tehtiin täyttämällä lomake puhelin- tai livehaastattelun välityksellä ja 17 vastaajaa käyttivät sähköistä lomaketta. Sähköisen lomakkeen kautta vastanneet vastasivat lomakkeen kysymyksiin itsenäisesti verkkoyhteyttä tukevalla laitteella.

Ottaen huomioon ajankohdallisen haasteen, jonka Slush 2013-tapahtuma toi monelle yritykselle, onnistuttiin vastaajia saamaan erittäin hyvin. Myös tutkimukseen käytettyyn aikaan ja kohderyhmä huomioiden vastausten määrä on positiivinen. Kokonaiskäsitystä Suomessa toimivien startup-yritysten määrästä ei ole tarkkaa tietoa, mutta omien havaintojeni perusteella tutkimukseen osallistui riittävän suuri osa suhteutettuna koko kohderyhmään. Lähes kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kyselyssä esitettyihin strukturoituihin kysymyksiin, joissa oli vaihtoehdot, mutta avoimiin kysymyksiin vastattiin verrattain heikosti.

### 4.1 Tutkimustulokset

#### Vastaajien demografinen profiili

Tutkimuksen kolme ensimmäistä kysymystä kartoittivat vastaajien demografista profiilia. Tutkimuksessa kysyttiin yrityksen ikää, vastaajan asemaa yrityksessä sekä yrityksen kannattavuutta. Tutkimustuloksia ei suhteutettu järjestelmällisesti demografisten profiilien mukaan vaan niitä käytettiin yksittäisissä huomioissa.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat 0–6 vuotta vanhoja. Keskimääräiseksi yrityksen iäksi saatiin 2,75 vuotta. Tämän kysymys oli luonteeltaan karsiva. Mikäli jokin yritys olisi ollut vanhempi kuin 7 vuotta, olisi se suljettu pois tutkimuksesta.

**TAULUKKO 2. Yritysten ikä**

Yrityksen ikä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
alle 1 vuotta	1	6,25 %
1 vuosi	2	12,5 %
2 vuotta	5	31,25 %
3 vuotta	3	18,75 %
4 vuotta	3	18,75 %
5 vuotta	1	6,25 %
6 vuotta	1	6,25 %

Tutkimuksen vastaajista suurin osa (68,18 %) oli yritysten yrittäjiä. Selkeät vähemmistöt olivat yritysten työntekijät ( ja neuvonantajat/hallitusten jäsenet. Vastausten jakauma todettiin onnistuneeksi, sillä pääsääntöisesti etsittiin vastauksia yrittäjiltä, mutta näkökulmaa haettiin myös muilta yrityksen toimintaan osallistuvilta henkilöiltä.

**TAULUKKO 3. Asema yrityksessä**

Asema yrityksessä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
Yrittäjä	15	68,18 %
Työntekijä	5	22,72 %
Advisor / Hallitus	2	9,10 %

Kolmannella kysymyksellä pyrittiin saamaan käsitys yrityksen kassavirta tilanteesta pohdintaa varten. Tutkimuksen mukaan vain 31,25 % rahoittivat yrityksensä kiinteät kulut kassavirralla. Voidaan siis todeta, että suurin osa toimii ulkopuolisella rahoituksella ja myynnin lisääminen on heillä avainasemassa.

**TAULUKKO 4. Yrityksen taloudellinen tilanne**

Yrityksen taloudellinen tilanne		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
Kassavirta kattaa kiinteät kulut	5	31,25 %
Toiminta ei mahdollista vielä ilman ulkopuolista rahoitusta	11	68,75 %

## Rekrytointi

Tutkimuksessa kysyttiin kolme kysymystä liittyen rekrytointiin. Kysymyksessä oli tarkennettu rekrytoinnin koskevan myyntihenkilöiden rekrytointia.

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin tarkastamaan kuinka tarkasti yritys haluaa varmistua henkilön pätevyydestä. Tässä kysymyksessä hajonta oli melko suurta, eikä varsinaista vallitsevaa toimintatapaa voida asettaa.

Suosituin tapa oli haastatella henkilö kaksi kertaa (43,75 %).

### TAULUKKO 5. Haastattelukierrosten lukumäärä.

Haastattelukierrosten lukumäärä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1	5	31,25 %
2	7	43,75 %
3 tai enemmän	4	25 %

Työntekijää valittaessa puolet yrityksistä antaa hakijan suosituksille keskiarvon painoarvon. Suosituksen muotoa tai laatua ei määritelly tarkasti kysymystä esitettäessä. Huomattavaa on se, että yli 80 % startup-yrityksistä antaa paljon arvoa suosituksille. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että yrityksiin palkattavat työntekijät ovat yleensä kokeneita tekijöitä. Katsoessa yritysten johtoryhmiä, ovat ne monesti täynnä kokeneita ihmisiä. Uskon, että palkkaamalla kokeneen ihmisen yritys pienentää riskiä epäonnistua. Tutkimuksen tulos tukee luvussa 3 käsiteltyä teoriaa.

### TAULUKKO 6. Työnhakijan suositusten merkitys.

Kuinka suuri painoarvo on hakijan suositteluluilla?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
pieni	3	18,75 %
keskisuuri	8	50 %
suuri	5	31,25 %

Tähän kysymyksen otin vastaajiksi kaikki 22 henkilöä. Tutkimus ei käsittele varsinaisesti yrityksen sisäisiä eroja, mutta huomionarvoinen asia on, että saman yrityksen henkilöt vastasivat kysymykseen eri tavalla. Suurin osa (68,18 %) henkilöistä etsii yksilöitä. Tutkimuskysymys ei anna vaihtoehtoja

vastata molempiin ja sen vuoksi se ei välttämättä ole täysin oikeassa. Teorian mukaan molemmat asiat ovat huomioonotettavia ja päätös syntyy varmasti yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan. Itse tulkitsin teorian puhuvan hieman enemmän tiimipelaajan puolesta, joten sinänsä tutkimustulos on yllättävä, koska ero on todella selkeä.

#### TAULUKKO 7. Yksilö vai tiimipelaaja?

Etsitäänkö enemmän yksilöä vai tiimipelaajaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
yksilö	15	68,18 %
tiimipelaaja	7	31,82 %

#### Johtaminen

Myyntien johtamisesta tutkittiin yrityksen antamaa arvoa myyntien johtamiselle selvittämällä, onko heillä täysipäiväinen myyntijohtaja. Sen lisäksi yrityksiltä haluttiin selvittää tavoitteiden asettamisesta ja mittaamisesta.

Teorian perusteella oletusarvo oli, että yrityksissä olisi syytä olla kokoaikainen myyntijohtaja. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että suurimmalla osalla yrityksistä ei ole kokoaikaista myyntijohtajaa. Yksikään yritys ei toiminut ilman myyntijohtajaa. Kysymyksen asettelu mahdollistaa sen, että myyntiä harvoin ajatteleva toimitusjohtaja pystyy vastaamaan tekevänsä myyntijohtajan työtä oman toiminnan ohella.

Tutkimuksen perusteella suomalaisissa startup-yrityksissä eniten käytössä oleva malli on myyntijohtajan tehtävän hoitaminen oman toiminnan ohella. Yksi selitys tähän voi olla se, että tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 68,75 % sai rahoituksensa ulkopuolisilta tahoilta. Tämän kysymyksen tulos saattaa olla selitys rahoituksen tarpeeseen tai kyse voi olla myös nuorten yritysten olevan vasta tuotekehitysvaiheessa. Blankin (2010) tuotekehitys ei ole kuitenkaan este myymiselle ja asiakkaiden kontaktointiin. Kokonaisuudessaan suomalaiset startup-yritykset eivät panosta myyntien johtamiseen niin paljon kuin teoreettiset lähteet neuvovat.

**TAULUKKO 8. Myyntijohtaja.**

Onko yrityksessä kokoaikaista myyntijohtajaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
ei	0	0 %
kyllä	5	31,25 %
oman toiminnan ohella	11	68,75 %

Luvussa 3 esitetyn teorian mukaan yritysten on paras tapa mitata tuloksiaan yrityskohtaisesti ja mahdollisesti pilkkomalla ne henkilökohtaisiin. Tutkimuksen mukaan startup-yritykset mittaavat pääsääntöisesti sekä henkilökohtaisia, että yrityskohtaisia tavoitteita (81,25%). Vain yksi yritys mittasi pelkästään henkilökohtaisia tavoitteita.

**TAULUKKO 9. Yrityksen mitattavat tavoitteet.**

Mitä tavoitteita yritys mittaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
henkilökohtaisia	1	6,25 %
yrityksen yhteisiä	2	12,5 %
sekä että	13	81,25 %

Vastaajista 81,25% mittasivat yrityksissään liiketoiminnalleen muita tärkeitä muuttujia kuin liikevaihtoa ja kassavirtaa. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi palvelun käyttäjämäärä, klikkaukset ja sivuston kävijämäärä. Liiketoiminnasta puhuttaessa mielenkiintoinen havainto oli, että 18,75 % eivät mittaa liikevaihtoaan ollenkaan. Tarjouskantaa mittasi 50% yrityksistä, mikä tarkoittaa, että he ovat numeraalisesti myös kiinnostuneita tulevaisuudesta.

**TAULUKKO 10. Käytettävät mittarit.**

Yritystoiminnan mittarit		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
liikevaihto	13	81,25 %
tulos	10	62,5 %
muut mittarit, kuten käyttäjät, klikkaukset yms	13	81,25 %
tarjouskanta	8	50 %

### Palkkiot ja kannustimet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää pääsääntöisesti taloudellisten palkkioiden käyttämistä verrattuna ei-taloudellisiin palkkioihin ja kannustimiin. Vastaajista selvä enemmistö (62,5%) käytti yrityksessään taloudellista palkkiojärjestelmää hyödyksi.

### TAULUKKO 11. Taloudellinen palkkiojärjestelmä.

Onko yrityksessänne käytössä taloudellinen palkkiojärjestelmä?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
kyllä	10	62,5 %
ei	6	37,5 %

Vastaajien ja tässä opinnäytetyössä käytetyn teorian mukaan yrityksen työilmapiirillä on todella suuri merkitys. 75 % yrityksistä ilmapiiri toimii tärkeänä kannustimena työntekijöille. Edellinen kysymys huomioon ottaen herää kysymys, että miksi yrityksillä on taloudellinen palkkiojärjestelmä, jos ilmapiirillä on näin suuri vaikutus. Kysymykset eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois.

### TAULUKKO 12. Työilmapiiri kannustimena.

Työilmapiirin vaikutus henkilöstöön		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
pieni	1	6,25 %
jonkin verran	3	18,75 %
suuri	12	75 %

Kolmas palkkioihin ja kannustimiin liittyvä kysymys oli avoin kysymys. Vastaajien oli määritettävä heidän yrityksessään parhaiten toimivat palkkiot ja kannustimet. Todella paljon vastauksia tuli liittyen henkilökohtaiseen kehittymiseen ja vastuullisten työtehtävien määrän kasvamiseen. Myös yrityksen ja tiimin yhteiset palkinnot riippumatta palkkion laadusta keräsi paljon kannatusta. Yritykset ovat todennäköisesti onnistuneet rekrytoinneissaan hyvin, sillä ehdottomasti suurin kannustin oli yrityksen tai oman tuotteen menestyminen. Ottaen huomioon vastaajien demografisen profiilin voidaan todeta, että ainakin yrittäjät ovat menestymisen kannalla. Kilpailuiden voittaminen tai hyvä kritiikki toimi palkkiona ja kannustimena vain muutamassa tapauksessa.

### **Myyntihenkilöiden yritys**

Tutkimuksen kaksi viimeistä kysymystä käsittelivät myyntihenkilöiden yrityksen merkitystä. Kysymykset asetettiin kysymään toimintatavoista eikä henkilöiden omista mielipiteistä, jotta tutkimustulos sisältäisi vähemmän mielipiteitä ja enemmän toteutuvia toimintatapoja.

Vastaajista 75 % kehittää tuotteita yhdessä asiakkaan kanssa. Opinnoitetyössä käytettyyn teoriaan verrattuna se on hyvä ratkaisu.

### **TAULUKKO 13. Tuotteiden kehittäminen.**

Tuotteiden kehittäminen		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
yhdessä asiakkaan kanssa	12	75 %
oan yrityksen sisällä	4	25 %



Tutkimuksen mukaan yritysten henkilöstöstä startup-yrityksissä osallistuu myyntiin 75 %. Vain 25 % yrityksissä myynti on pienen ihmisjoukon käsissä suhteutettuna yrityksen henkilöstön määrään. Kysymys ottaa kantaa enemmän yrityksen johtamistapaan, sillä vaikka yrityksen kaikki henkilöt olisivat myyntihenkisiä, niin johtaja päättää, ketkä osallistuvat myyntiin. Vastaus kertoo mielestäni sen, että suomalaisissa startup-yrityksissä on johtajia, jotka näkevät henkilöstön osallistumisen myyntiin tärkeäksi. Opinnäytetyössä käytetyn teorian mukaan toimintatapa on suotuisa yrityksen menestykselle.

**TAULUKKO 14. Henkilöstön osallistuminen myyntiin.**

Henkilöstön osallistuminen myyntiin		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
pieni	4	25 %
jonkin verran	6	37,5 %
suuri	6	37,5 %

#### 4.1.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suomalaisten startup-yritysten tapa rakentaa myyntikulttuuria on keskenään hyvin erilainen. Tutkituista avaintekijöistä rekrytointi kohtasi parhaiten opinnäytetyössä käytetyn teorian kanssa. Suurin osa yrityksistä käyttää hyväkseen hakijasta saamia suosituksia rekrytoidessaan. Myös useamman haastattelukierroksen ja useamman henkilön päätöksen kuunteleminen rekrytoitaessa on yrityksissä vallitsevana toimintatapana.

Myyntiä johtaminen on yksi avaintekijä, jota startup-yritysten on syytä parantaa. Teorian ja käytännön kokemuksen perusteella on todella epätodennäköistä, että yritys voi kasvattaa asiakasmääriään kannattavasti ellei myyntiä johdeta kokoaikaisesti. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että Vuoren (2011, 31–32) väittämä suomalaisten negatiivisesta asenteesta myyntiä kohtaan saattaa pitää suurella todennäköisyydellä paikkansa.

Tutkimuksen perusteella suomalaiset startup-yritykset panostavat myyntikulttuurissaan seuraaviin avaintekijöihin: rekrytointi, koko henkilöstön

osallistaminen myyntityöhön ja tehokkaiden kannustinten kehittämiseen. Tutkimuksessa tutkituista neljästä avaintekijästä myynnin johtaminen on ainoa, mitä ei oteta suurimmassa osassa yrityksiä huomioon tavalla, jotta sitä voitaisiin kutsua avaintekijäksi.

## **4.2. Pohdinta**

### **Opinnäytetyö prosessin aloittaminen**

Suhtauduin opinnäytetyöhön alkuun hyvin negatiivisesti. Pohtiessani aihetta ymmärsin, että opinnäytetyön avulla pystyn saamaan tietoa itselleni helpommin kuin soittelemalla yrityksille ilman opinnäytetyötä tukenani. Yrittäjänä haluan jatkuvasti kehittää oman yritykseni myyntiä ja tiedän, että yksi parhaimmista tavoista tehdä sitä, on kopioida niiltä, jotka tekevät sen hyvin.

En osannut myöskään suhtautua prosessiin sen vaatimalla tavalla. Olen enemmän blogi- ja tutkimusihminen. Ajattelin, että opinnäytetyön on oltava joko päivässä kirjoitettava blogiteksti tai vuosia kestävä tutkimus, jonka tavoitteena on kirjoittaa kirja. Lopulta pääsin ymmärrykseen opinnäytetyön laajuudesta ja hyväksyin sen. Apuvälineenä tähän käytin muiden kirjoittamia töitä.

Olin alkuun päättänyt, että opinnäytetyöni tulee liittyminen tavalla tai toisella startup-yrityksiin. Tutkiessani aihetta enemmän huomasin, että lähes kaikki artikkelit ja tutkimukset liittyvät hyvin pitkälti tuotekehitykseen ja tuotteen nopeaan testaamiseen. Myynti oli osa-alue, josta ei löytynyt juuri mitään. Uskon se johtuvan trendistä, jonka idea on tehdä tuotteet ostettavaksi verkosta suoraan. Tämän trendin vuoksi startup-yrityksissä usein markkinoinnilla onkin huomattavasti suurempi painoarvo kuin myynnillä. Toisaalta startup-yritykset tekevät myös usein palveluita muille yritykselle, jolloin totuttu tapa on tehdä myyntiä, eikä luottaa pelkästään markkinointiin. Myös verkossa tapahtuva toiminta voi olla myyntiä. Myynnin professori Petri Parvinen puhui NBF 2013 tapahtumassa paljon verkossa tapahtuvasta

myynnistä. Se oli viimeinen argumentti, jonka tarvitsin lyödäkseni aiheeni lukkoon.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen lukemalla todella paljon kirjallisuutta. Aiheesta on kirjoitettu niin paljon, että kohtasin itse asiassa todella suuren ongelman valitessani näkökulmia tutkimukseeni. Alkuperäinen idea oli itse asiassa haastatella yrittäjiä ja tehdä laadullinen tutkimus. Muutaman haastattelun jälkeen realitettit tulivat kuitenkin vastaan: näin lyhyessä ajassa on lähes mahdotonta saada riittävä määrä kiireisiä yrittäjiä haastatteluun. Monet yritykset sanoivat, että osallistuvat mieluusti, mutta ajankohdaksi tuli marras-joulukuu. En halunnut tutkia yhden yrityksen myyntikulttuuria vaan halusin tutkia sitä suuremmalla otannalla.

Tekemistäni haastatteluista löysin paljon yhteneväisyyksiä. Huomasin, että haastattelemiltani asiantuntijoilta tuli paljon samankaltaisia asioita esille. Sain hyvin nopeasti oivalluksen haastatella vielä muutaman asiantuntijan lisää, jotta näkökulmani tutkimukseen kirkastuisi. Oli yllättävää huomata, kuinka selvästi neljä avaintekijää nousivat esiin haastatteluista.

Haastatteluiden aikana sain todellisen poltteen tehdä opinnäytetyö kunnolla. Haastattelujen yhteydessä mieleeni ponnisti välittömästi ajatuksia lukemistani läheistä, joissa puhuttiin samaa asiaa, tai päinvaistaista. Käsittämättömästä syystä halusin tutkia aihetta tarkemmin ja saada kuvan suomalaisen startup-kentän tavasta rakentaa myyntikulttuuria.

Aihe oli minulle mielenkiintoinen myös siksi että omien kokemusteni mukaan myyntiä ei Suomessa hirveästi tehdä. Epävirallinen hypoteesini oli, että avaintekijät eivät tulisi kovin tarkasti esiin yritysten toiminnassa.

### **Pätevyys aiheen tutkimiseen**

Mielestäni tutkijalla on oltava aina jonkinlainen käsitys tutkittavasta aiheesta. Jos suurin osa tutkimusta on aiheen ja siihen liittyvien asioiden opettelemista, ei myöskään keskittyminen ole itse tutkimisessa vaan opettelemisessa. Olen itse Tiimiakatemiolla ja työssäni Alexandria pankkiiriliikkeessä tehnyt huomattavan määrän myyntityötä. Ensimmäiset kokemukseni startup-

yrityksestä tulikin Tiimiakatemia kautta ja Whoopaa-projektissa mukana oleminen avasi paljon ajatuksia ja haluja.

Olen kaksi vuotta ollut lähes täysipäiväisesti töissä omistamassani startupissa ja tavannut kymmeniä muita yrittäjiä. Pidän valtavasti keskustella aiheesta ja olen myös kirjoittanut aiheesta tai sen osa-alueista artikkeleita mm Klarnan kuukausijulkaisuun.

Yrityksemme on kuitenkin ollut koko ajan enemmän lähellä tuottavaa yritystä, joten en ole varsinaisesti elänyt koko startup-yrityksen elinkaarta. Emme ole myöskään saaneet yritykseemme jättimäisiä sijoituksia. Tämä yhdistelmä antaa mielestäni minulle hyvän pätevyyden aiheen tutkimiseen.

### **Tutkimuksen luotettavuus ja ongelma-alueet**

Tutkimuksessani yritykset pysyvät tunnistamattomina muille. Vain minä tiedän yrityksen nimen, jotta pystyin erottelemaan samasta yrityksestä tulleet vastaukset. Uskon yritysten anonyymiuden vaikuttavan positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Mikäli yritys olisi joutunut julkaisemaan myös nimensä, olisi saattanut pientä kaunistelua olla havaittavissa.

Yhtenä ongelma-alueena pidän ajankohtaa. Pyysin tutkimukseeni vastauksia kohtuullisen pikaisesti, joka saattaa johtaa pieneen huolimattomuuteen. Ajankohta oli myös monille suurille huono, sillä he tekivät viime hetken valmisteluja suureen Slush 2013 –tapahtumaan, jossa pääomasijoittajat odottaisivat heidän hissipuhettaan ja liiketoiminnan tunnuslukuja.

Pyrin varmistamaan rehelliset vastaukset hyödyntämällä henkilökohtaisia suhteita. Uskon henkilökohtaisen siteen tai suosituksen olevan riittävä syy vastata rehellisesti. Jaksan todella vahvasti uskoa, että ainakaan henkilökohtaisesti tuntemani yritykset haluavat tukea minua tutkimuksessani. Ne yritykset, joihin minulla oli suora yhteys tai suosittelijan kautta kulkeva yhteys, vastasivat sähköposteihini lämpimästi ja kiinnostuneina. Voin olettaa, että yli 50% tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vastasi rehellisesti kysymyslomakkeella esitettyihin kysymyksiin.

Toisena ongelmakohtana pidän tutkimuksen toteuttamistapaa. Ottaen huomioon itse tutkimuskysymys, tapa oli mielestäni paras mahdollinen. Toinen tavoitteeni oli kuitenkin saada toimivia käytäntöjä yrityksiltä. Nyt yritykset vastasivat vain esittämiini kysymyksiin, eivätkä tuoneet esiin heidän yrityksissään parhaiten toimivia käytäntöjä. Se tieto olisi ollut arvokasta niin minulle, kuin monelle muulle startup-yrittäjälle.

Otannan pieni koko on myös yksi tutkimuksen ongelma-alue. 16 yritystä on riittävästi, mutta suhteutettuna kaikkiin suomalaisiin startup-yrityksiin se on joitakin prosentteja. Otannan kokoa olisi varmasti pystynyt kasvattamaan reagoimalla opinnäytetyöhön hieman aikaisemmin ja ottamalla huomioon ympärillä tapahtuvat aikasyöpöt kuten Slush 2013 –tapahtuman.

Suurin osa vastaajista oli yrittäjiä. Toisaalta se mahdollistaa parhaan mahdollisen katsannan yrityksen koko toiminnasta, mutta toisaalta yrittäjän vahva visio saattaa joskus sekoittaa tosiasioiden kanssa.

### **Loppupäätelmä tutkimuksen luotettavuudesta**

Kaikki edeltävät tekijät huomioon ottaen tutkimukseni tulokset avaintekijöiden toteutumisesta startup-yrityksissä ovat mielestäni riittävän luotettavia. Luotettavuuden lisäämiseksi olisi tarvittu kattavampi ja paremmin suunniteltu kysymyslomake. Myös henkilöiden kanssa kahden kesken käydyt haastattelut olisivat nostaneet luotettavuutta korkeammalle, mutta samalla koko tutkimuksen luotettavuus olisi kärsinyt. Muodostamalla tutkimusmateriaaleista johtopäätöksiä, olen saanut selville, mitä kohtia tulisi jatkossa parantaa tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Luotettavuudessa en ota kantaa tutkittiinko tutkimuksessa asiaa parhaalta mahdolliselta kantilta.

### **Ajatuksia tuloksista**

Tutkimustuloksia tarkastellessa tekisi mieli nostaa esiin syy-seuraussuhteita. Nämä syy-seuraussuhteet eivät ole kuitenkaan todellisia, sillä en kysynyt tutkimuksessani riittävästi tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimustuloksista voi lukea, että ne yritykset, joilla ei ollut myyntijohtajaa ja myynnin johtaminen poikkesi käytetystä teoriasta, toimivat pääosin

ulkopuolisella rahoituksella. En kuitenkaan tiedä, onko kyseessä suuren tuotekehityksen vaativa hanke vai tekeekö yritys hyvää pohjatyötä valmistellessaan myyntiä. Toisaalta tilanne voi olla se, että pääomaa on sijoitettu yritykseen vain vähän. Tämän pienen pääoman turvin yrityksen tavoite on rakentaa uusia teknologioita, jotka mahdollistavat suuremmat rahoituskierrokset. Tällaisessa tilanteessa on luonnollista, että rahat käytetään tuotekehitykseen.

Tulokset myyntihenkilöstön osallistamisesta myyntiin ovat suuremmat niillä yrityksillä, jotka panostivat myös myynnin johtamiseen. Oma ajatukseni on, että myynnin johtajalla on suuri merkitys koko yrityksen myyntihenkisyydestä. Näin ei kuitenkaan voida sanoa tutkimuksen perusteella olevan, koska rekrytointiin liittyvät kysymykset eivät enää tukeneet edellä mainitua johtopäätöstä.

Uskon vahvasti, että kyseistä asiaa voi, ja on syytä tutkia lisää. Suomalaiset yritykset eivät ole kokonaisuutena kunnostautuneet myyntityössä ja myyntikulttuurin rakentamisessa. Yksi suuri tekijä on se, että myyntityön tekijöitä ei arvosteta tarpeeksi. Myyntihenkilöt ovat kuitenkin täysin samoja ihmisiä kuin muutkin. Oman kokemukseni perusteella silloin kun yrityksellä menee huonosti, on kaikilla tarve hyvän myyjän löytämiseen. Myyntikulttuuria ja myyjän asemaa tulisi kiillottaa paljon. Yritysten tulisi ymmärtää, että myynti on ainoa asia, joka voi taata pitkäaikaisen liiketoiminnan. Pääomasijoittajat sijoittavat rahojaan toivossa, että yritys alkaa myymään tuotettaan paljon ja sijoittaja voi tienata omistamallaan osuudella. Sijoittajat eivät rahoita kovinkaan pitkään yrityksiä, joilla ei ole tuottavaa kassavirtaa.

### **Mahdollisuudet jatkotutkimuksiin**

Aiheesta voisi tehdä mielestäni todella syvällisen tutkimuksen. Itseäni ajatus jopa hieman kiinnostaa. Tärkeimpinä muutoksina jatkotutkimuksia varten olisi ehdottomasti otannan kasvattaminen ja kyselylomakkeen vaihtaminen haastatteluiksi.

Jatkotutkimusten tavoite olisi haastatteluiden avulla tutkia ja löytää avaintekijät myyntikulttuurin rakentamiseen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittaisiin

pelkästään yrityksiä, jotka ovat päässeet startup-vaiheen yli ja toimivat täysin tulo- ja rahoituksella. Haastatteluissa voisi haastatella usean saman yrityksen henkilön ja muodostaa sitä kautta paremman kokonaiskuvan yrityksen myyntikulttuuriin vaikuttavista tekijöistä.

Tämän opinnäytetyön aiheesta voisi kehittää lukemattoman määrän jatkotutkimusaiheita. En näe järkeväksi pohtia tässä vaiheessa enempää niiden mahdollisuuksia ja mahdollisia toteutustapoja.

### **Viimeistely ja loppusanat**

Opinnäytetyön viimeistely oli kaikista vaiheista haastavin. Tämä ei ole oikea paikka kritisoida järjestelmää, mutta mielestäni Tiimiakatemia mallia tulisi muuttaa kovin ottein, jotta opinnäytetyö ajaisi asiansa. Opinnäytetyö on monille meistä varmasti enemmänkin paikka oppia asioita, kuin näyttää oma osaamisensa ja oppinsa valmentajille ja opinnäytetyön arvostelijoille.

Viimeistelyvaiheessa vasta tajusin, kuinka tärkeä opinnäytetyön johdonmukaisuus on. Luin työni läpi ja edellä mainittu ei ollut oikein toteutunut. Viimeistelyvaihe muuttuikin todella suureksi operaatioksi, jossa lähes jokaiseen kappaleeseen tehtiin rakenne-, sisältö- ja kielioppikorjauksia.

Toisaalta viimeistelyvaiheessa aloin vasta kunnolla ymmärtämään opinnäytetyön tarkoituksen ja sen antamat mahdollisuudet. Toivonkin salaa, että olisin aloittanut opinnäytetyön tekemisen ajoissa, jotta olisin voinut nauttia siitä enemmän. Paranneltavaa löytyy jatkuvasti ja aina kuvittelee voivansa tehdä jotain paremmin.

Ehkä paras oppi opinnäytetyöstä on asioiden vieminen loppuun tietyissä puitteissa. Tässä ei ole ollut juurikaan tilaa soveltaa ja aikataululla on ollut oikeasti merkitystä. Asioiden valmiiksi saattaminen on ympäröivässä maailmassa mielestäni aliarvostettua. Kaikki ovat jatkuvassa muutoksessa ja ikuisen kehittämisen kohteena. Opinnäytetyöllä on ainakin selkeä päätepiste.

Oma elämäni on monelta osin ollut omissa käsissäni ja yrittäjänä minulla on ollut suurimmassa osassa asioissa oikeus muuttaa aikataulua. Tuntuu myös yllättävän hyvältä saada jotain valmiiksi. Nyt tämä on valmis.

## Lähdeluettelo

- Blank, S. & Dorf, B. 2012. Who Needs A Business Plan?. Ink.com. Viitattu 1.11.2013. <http://www.inc.com/steve-blank/startup-owners-manual-customer-development-rules.html>
- Blank, S. 2010. What's A Startup? First Principles. Steveblank.com. Viitattu 10.10.2013. <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bulygo, Z. 2013. Great Company Culture. Viitattu 1.11.2013. <http://blog.kissmetrics.com/great-company-culture/>
- Chaston, I. 2010. Entrepreneurial management in small firms. London: SAGE Publications.
- Clegg, J. 2012. How Start-Up Culture Can Change the World. Huffington Post. Viitattu 6.10.2013. [http://www.huffingtonpost.com/judith-clegg/startup-culture\\_b\\_2048683.html](http://www.huffingtonpost.com/judith-clegg/startup-culture_b_2048683.html)
- Collins, J. & Hansen, M. T. 2013. Tietoisesti paras – epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta. Helsinki: Talentum.
- Dixon, C. 2011. Do you want to sell sugar water or do you want to change the world?. Viitattu 1.11.2013. <http://cdixon.org/2011/08/28/do-you-want-to-sell-sugar-water-or-do-you-want-to-change-the-world/>
- Draper, W. H. 2011. The Startup Game : inside the partnership between venture capitalists and entrepreneurs. New York: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. 2001. Druckerin parhaat ( R. Liljamo. Käänt.). Helsinki: WSOY.
- Eskola, H. 2013. William Wolfram voitti yrittäjä kilpailun. Kauppalehti. <http://www.kauppalehti.fi/omayritys/william+wolfram+voitti+yrittajakilpailun/201311567651>
- Feld, B. 2012. Startup communities : building an entrepreneurial ecosystem in your city. New Jersey: John Wiley & Sons.



Fried, J. & Hansson, D. H. 2010. ReWork (T. Ohinmaa. Käänt.). New York: Random House.

Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri – Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus (U. Ropponen. Käänt.). London: Hutchinson Business Books Limited.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. 2012. Sales Excellence – Systematic Sales Management. Berlin: Springer. Viitattu 11.10.2013.

[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=7e6-3yP9VU8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=sales+culture&ots=4ZKsf8GEBJ&sig=V4\\_7XHrCz2TTMwqFvE22YHIXMkw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sales%20culture&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=7e6-3yP9VU8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=sales+culture&ots=4ZKsf8GEBJ&sig=V4_7XHrCz2TTMwqFvE22YHIXMkw&redir_esc=y#v=onepage&q=sales%20culture&f=false)

Hsieh, T. 2010. Your Culture Is Your Brand. Huffington Post. Viitattu 20.10.2013. [http://www.huffingtonpost.com/tony-hsieh/zappos-founder-tony-hsieh\\_1\\_b\\_783333.html](http://www.huffingtonpost.com/tony-hsieh/zappos-founder-tony-hsieh_1_b_783333.html)

Huhdanpää, M. 2013. Haastattelu 7.10.2013.

Keinänen, L. 2013. Haastattelu 8.10.2013.

Koch, R. 2007. The 20/80 Principle – The Secret of Achieving More With Less. Nicholas Brealey publishing 2007.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kuusela, S. 2013. Hupparihörhö ja bisnesmies – Opas Startup –kulttuurin ymmärtämiseen. Helsinki: Taloustieto.

Langinvainio, H. 1999. Gosbi – Työnteon hyvä henki. Juva: WSOY.

Loen, R. O. 1964. Sales Managers Must Manage. Harvard Business Review. Viitattu 20.10.2013. <http://hbr.org/1964/05/sales-managers-must-manage/ar/8>

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima – Kirja Inspiroivista yrityksistä, merkityksen johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Mathews, B. 2012. Think like a startup. Virginia. Viitattu 9.10.2013. <http://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/18649/Think%20like%20a%20STARTUP.pdf?sequence=1>

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2002. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologiasarja 4. International Methelp Ky.

Nager, M., Nelsen, C. & Nouyrigat, F. 2012. Startup Weekend: how to take a company from concept to creation in 54 hours. New Jersey: John Wiley & Sons.

Nieminen, J. 2013. Markkinointiviestinnän päivä 2013 – puhujaesittelyt. Viitattu 1.11.2013. <http://www.jykes.fi/fi/palvelut/1981-markkinointiviestinnan-paiva-2013-puhujaesittelyt>

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell.

Nuutinen, T. 2013. Haastattelu 2.10.2013.

Obringer, L. A. How Building a Sales Team Works. Viitattu 11.10.2013. <http://money.howstuffworks.com/business-communications/sales-hiring6.htm>

Onyemah, V., Pesquera, M. R. & Ali, A. 2013. What Entrepreneurs Get Wrong. Harward Business Review. Viitattu 11.10.2013. <http://hbr.org/2013/05/what-entrepreneurs-get-wrong/ar/1>

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pink, D. 2009. Daniel Pink on Motivation. TED Talks. [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)

Quinn, F.1990. Asiakas Ykköseksi. Dublin: The O'Brien Press.

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. USA: Crown Publishing Group.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ryan, K. 2012. Gilt Groupe's CEO on Building a Team of A Players. Harward Business Review. Viitattu 10.10.2013. <http://hbr.org/2012/01/gilt-groupe-ceo-on-building-a-team-of-a-players/ar/2>

Salminen, P. 2013. Haastattelu 14.10.2013.

Slåen, T. & Slåen, A. 2008. Tulokunnossa. Helsinki: WSOY.

Stanier, M.B. 2010. Do More Great Work. New York: Workman Publishing Company.

Tracy, B. 2013. The 3-Step Hiring Process: How You Can Find The Best People. Viitattu 11.11.2013. <http://www.briantracy.com/blog/leadership-success/the-3-step-hiring-process-how-you-can-find-the-best-people-work-environment-interview-process-results-oriented/>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vaynerchuk, G. 2011. The Thank You Economy. New York: HarperCollins Publishers.

Vesterinen, A. 2013. Haastattelu 1.11.2013.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, J-P. 2011. Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.

Welch, J. General Electricin hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 1981-2011. Haastattelu 27.9.2013.

Yoskovitz, B. 2013. How To Recruit and Hire Top People for a Startup. Viitattu 10.11.2013. <http://www.instigatorblog.com/startup-recruiting/>

**LIITTEET**

## Liite1 Tutkimuksen yhteenvetoraportti

Kuinka monta vuotta yritys on ollut toiminnassa?

Yrityksen ikä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
alle 1 vuotta	1	6,25 %
1 vuosi	2	12,5 %
2 vuotta	5	31,25 %
3 vuotta	3	18,75 %
4 vuotta	3	18,75 %
5 vuotta	1	6,25 %
6 vuotta	1	6,25 %

Mikä on asemasi yrityksessä

Asema yrityksessä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
Yrittäjä	15	68,18 %
Työntekijä	5	22,72 %
Advisor / Hallitus	2	9,10 %

Miten yrityksenne toiminta rahoitetaan tällä hetkellä?

Yrityksen taloudellinen tilanne		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
Kassavirta kattaa kiinteät kulut	5	31,25 %
Toiminta ei mahdollista vielä ilman ulkopuolista rahoitusta	11	68,75 %

Kehitätttekö tuotteita pääsääntöisesti yrityksenne sisällä vai ovatko asiakkaanne mukana kehitysprosessissa.

### Tuotteiden kehittäminen

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
yhdessä asiakkaan kanssa	12	75 %
oan yrityksen sisällä	4	25 %

Kuinka suuri osa yrityksenne henkilöstöstä osallistuu myyntiprosessiin tai myynnin kehittämiseen?

### Henkilöstön osallistuminen myyntiin

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
pieni	4	25 %
jonkin verran	6	37,5 %
suuri	6	37,5 %

Kuinka monta haastattelukierrosta hakija käy läpi?

Haastattelukierrosten lukumäärä		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1	5	31,25 %
2	7	43,75 %
3 tai enemmän	4	25 %

Kuinka suuri painoarvo hakijan esittämällä tai hänestä saaduilla suosituksilla?

Kuinka suuri painoarvo on hakijan suositteluilla?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
pieni	3	18,75 %
keskisuuri	8	50 %
suuri	5	31,25 %

Onko rekrytoidessa tärkeämpää yksilön omat vahvuudet vai hänen sopeutumisensa tiimiin?

Etsitäänkö enemmän yksilöä vai tiimipelaajaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
yksilö	15	68,18 %
tiimipelaaja	7	31,82 %

Onko yrityksessä kokoaikaista myyntijohtajaa?		
Onko yrityksessä kokoaikaista myyntijohtajaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
ei	0	0 %
kyllä	5	31,25 %
oman toiminnan ohella	11	68,75 %
Mittaako yrityksenne tavoitteita henkilökohtaisella tasolla, yrityksen tasolla vai molempia?		
Mitä tavoitteita yritys mittaa?		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
henkilökohtaisia	1	6,25 %
yrityksen yhteisiä	2	12,5 %
sekä että	13	81,25 %
Mitä mittareita yrityksenne käyttää mitatessanne myynnin onnistumista?		
Yritystoiminnan mittarit		
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
liikevaihto	13	81,25 %
tulos	10	62,5 %
muut mittarit, kuten käyttäjät, klikkaukset yms	13	81,25 %
tarjouskanta	8	50 %